

การพัฒนาระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

นางจิตวีร์ ขำเดช

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEMS FOR THE FACULTY OF  
PHYSICAL THERAPY IN PUBLIC UNIVERSITIES

Mrs.Jithvaree Khamdej

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัด ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
โดย	นางจิตวีร์ ขำเดช
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล

---

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโ)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา ไชวี่ไถกุล)

จิตวีร์ ข้าเดช : การพัฒนาระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. (DEVELOPMENT OF FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEMS FOR THE FACULTY OF PHYSICAL THERAPY IN PUBLIC UNIVERSITIES) อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล, 266 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบบริหารการเงิน คณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (2) พัฒนาระบบบริหารการเงินที่พึงประสงค์สำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และ (3) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพปัจจุบันของระบบบริหารการเงิน ในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีการดำเนินการด้านตรวจสอบภายในมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.69$ ) รองลงไปคือด้านการวางแผนงบประมาณ ( $\bar{x} = 3.61$ ) และด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 2.83$ ) เมื่อพิจารณาปัญหาและความต้องการในการพัฒนาระบบบริหารการเงินตามลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) พบว่า มีความต้องการพัฒนาด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตมากที่สุด ( $PNI_{modified} = 0.60$ ) (2) ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้น ชื่อว่า “ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นต้นทุนผลผลิต” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เป็นระบบกำกับการทำงานงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานและการคำนวณต้นทุนผลผลิต 2) เป็นระบบกำกับการบริหารงบประมาณและการเงิน 3) เป็นระบบกำกับการติดตามและประเมินผลการบริหารงบประมาณและการเงิน มีลักษณะ 3 ข้อคือ 1) มีความเชื่อมโยงกับระบบบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย และวางระบบการบริหารการเงินโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) มีความสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวทางที่ราชการและมหาวิทยาลัยกำหนดในปัจจุบัน และแสดงรายงานตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน 3) มีองค์ประกอบที่สามารถดำเนินการและปฏิบัติได้ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS : Government Fiscal Management Information System) และ (3) ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.16$  และ  $4.13$  ตามลำดับ)

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ 1) มหาวิทยาลัยควรให้การสนับสนุนการวางระบบบริหาร การเงินและงบประมาณโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน 2) คณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐควรนำ “ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นต้นทุนผลผลิต” ไปเป็นแนวทางปฏิบัติงานโดยปรับตามสภาพบริบท ข้อบังคับ ประกาศ ระเบียบของคณะและมหาวิทยาลัย มีการประเมินระบบและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และ.....	ลายมือชื่อนิสิต .....
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา.....	
สาขาวิชา บริหารการศึกษ.....	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก .....
ปีการศึกษา 2553.....	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม .....

## 4984618727 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : FINANCIAL MANAGEMENT / FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEMS / FACULTY OF PHYSICAL THERAPY / PUBLIC UNIVERSITIES

JITHVAREE KHAMDEJ : DEVELOPMENT OF FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEMS FOR THE FACULTY OF PHYSICAL THERAPY IN PUBLIC UNIVERSITIES. ADVISOR: ASSOCIATE PROFESSOR PRUET SIRIBANPITAK. Ph.D., CO-ADVISOR : PIYAPONG SUMETTIKOON. Ed.D., 266 pp.

The objectives of this research are (1) to analyze the current conditions and problems of financial management systems in the Faculty of Health Sciences of Public Universities; (2) to develop preferred financial management systems for the Faculty of Physical Therapy in Public Universities and; (3) to examine suitability and feasibility of financial management systems for the Faculty of Physical Therapy in Public Universities.

The results revealed as follows: (1) within the current conditions of financial management systems in the Faculty of Health Sciences of Public Universities, internal audit was conducted the most ( $\bar{x} = 3.69$ ), followed by budget planning ( $\bar{x} = 3.61$ ), while the output costing ( $\bar{x} = 2.83$ ) was the least done. The problems and needs for developing financial management systems through the Modified Priority Needs Index (PNI modified), findings indicated the strong desire to better the output costing approach (PNI modified = 0.60); (2) The developed financial management systems for the Faculty of Physical Therapy in Public Universities so called "Output Costing Focused Financial Management Systems for the Faculty of Physical Therapy in Public Universities" have specific aims. They were: 1) being a direct system for performance-based budgeting and output costing, 2) being a direct system for budgeting and financial management, 3) being a direct system for monitoring and assessment of budgeting and financial management. The systems, three outstanding features are :1) the connection with the financial management systems of the university through the Information Technology, 2) the consistency with the laws, regulations and guidelines that had been recently set up by the government and Universities with preparation of reports in accordance with the Office of the Auditor General of Thailand, 3) having components that allow the system to operate depending on the rules and terms of Government Fiscal Management Information System(GFMIS). Lastly (3) the suitability and feasibility outcomes of the developed financial management systems for the Faculty of Physical Therapy in Public Universities which maintained at high level ( $\bar{x} = 4.16$  and 4.13, respectively).

The recommendations are : 1) Universities should support for financial and budget management systems set up, through the application of Information Technology to increase the operational efficiency, 2) the Faculty of Physical Therapy in Public University should utilize "Output Costing Focused Financial Management Systems for the Faculty of Physical Therapy in Public Universities" as the practical guidelines with minor adjustment on the context, rules, and regulations of Universities and Faculties, having evaluated and improved the systems continuously.

Department : Educational Policy, Management and Leadership

Student's Signature .....

Field of Study : Educational Administration .....

Advisor's Signature .....

Academic Year : 2010 .....

Co-advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่สละเวลาอันมีค่า ในการให้คำปรึกษา และแนะนำ การ ดำเนินการวิจัยในทุก ขั้นตอน แก่ผู้วิจัย เพื่อให้ได้งานวิจัยที่มีคุณภาพและสมบูรณ์ ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร. ปิยพงษ์ สุเมตติกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมที่ให้คำแนะนำ และให้กำลังใจในการทำวิจัยจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา โหมวิไลกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห ที่ได้กรุณาเป็นประธานกรรมการ และกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่มี คุณค่าและเป็นประโยชน์ ในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความเหมาะสมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ ทุกท่านที่ให้ความเมตตา และ เสียสละเวลาอันมีค่าในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และเข้าร่วมประชุมการสนทนากลุ่ม พร้อมทั้งให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัย รวมทั้งขอขอบพระคุณ ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถามและให้ข้อ เสนอแนะที่เป็น ประโยชน์ในทางวิชาการ

ผู้วิจัยขอขอบขอบคุณในกำลังใจจากเพื่อนนิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาคนอกเวลา ราชการ รุ่น 2 ทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร.กมลวรรณ รอดจ่าย และ ดร .นภาเดช บุญเชิดชู ที่ถ่ายทอด ประสบการณ์ในการทำวิจัยและให้การช่วยเหลือแนะนำเพื่อแก้ไขอุปสรรคต่างๆ ในการดำเนินงานวิจัยจนงาน สำเร็จ ด้วยดี ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.บัญญัติ ชลาภิรมย์ ที่ให้การช่วยเหลือและประสานงานจนสำเร็จ และดร.เจริญศรี พันปีที่ให้กำลังใจเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่ เป้ง พรประภักดิ์ ที่รอคอยและเข้าใจลูกเสมอมา และขอขอบพระคุณ ดร .อิทธิกร ชำเดช สามีที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ สำคัญ รวมถึง นายธนรัช ชำเดช นางสาวพัชรินทร์ ชำเดช บุตรทั้งสองที่เป็น แรงผลักดันให้ผู้วิจัย มีความ มานะบากบั่นทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้บรรลุผลสำเร็จ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	9
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	10
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
1. แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหาร.....	15
2. แนวคิดเกี่ยวกับงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและ มาตรฐานการจัดการทางการเงิน7 ด้าน.....	18
3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น.....	39
4. สภาพบริบทของคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....	43
5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	54
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	70
1. ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบบริหารการเงิน ในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดอุดมศึกษาของรัฐ.....	70
2. ยกร่างและพัฒนาระบบบริหารการเงินของคณะกายภาพบำบัด ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....	76

บทที่	หน้า
3. ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบบริหาร การเงินของคณะกรรมการกำกับในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้น.....	77
4. ปรับปรุงและนำเสนอระบบบริหารการเงินของคณะกรรมการกำกับ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....	79
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบบริหารการเงิน ของคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....	80
2. ผลการยกร่างและพัฒนาระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกรรมการกำกับ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....	116
3. ผลการตรวจสอบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบ บริหารการเงินในคณะกรรมการกำกับสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....	159
4. ผลการปรับปรุงและนำเสนอระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกรรมการกำกับ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่พึงประสงค์.....	165
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะในการวิจัย.....	214
สรุปผลการวิจัย.....	215
อภิปรายผลการวิจัย.....	218
ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....	222
รายการอ้างอิง.....	224
ภาคผนวก.....	229
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ.....	230
ภาคผนวก ข หนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย.....	237
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย.....	244
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	266



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มตามสัดส่วนแต่ละกลุ่มภูมิภาค.....	71
2	โครงสร้างองค์ประกอบของแบบสอบถาม.....	72
3	ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	73
4	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	81
5	ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....	84
6	ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการวางแผนงบประมาณ.....	89
7	ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต.....	94
8	ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง.....	96
9	ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการบริหารทางการเงินและ ควบคุมงบประมาณ.....	100
10	ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการบริหารสินทรัพย์ .....	103
11	ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการรายงานทางการเงินและ ผลการดำเนินงาน.....	106

ตารางที่		หน้า
12	ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการตรวจสอบภายใน.....	108
13	ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินของคณะกายภาพบำบัด ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....	111
14	สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิตรวจความเหมาะสมของร่างระบบบริหารการเงิน สำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ(ฉบับที่ 1).....	128
15	ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะ กายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐฉบับที่ 1).....	129
16	สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ ร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับที่ 2).....	163
17	ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบบริหาร การเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐฉบับที่ 2).....	164
18	ตัวอย่างผลผลิตตามพันธกิจ.....	170
19	ตัวอย่างตัวชี้วัดการปฏิบัติงานตามพันธกิจ.....	171
20	เกณฑ์การปันส่วนตามพันธกิจ.....	178
21	เกณฑ์การปันส่วนตามงานสนับสนุน.....	179
22	ต้นทุนผลผลิตด้านบริการสุขภาพแยกตามต้นทุนทางตรง และต้นทุนทางอ้อม.....	206
23	ต้นทุนทางตรงของกิจกรรมเวชระเบียน.....	207
24	ต้นทุนทางตรงของกิจกรรมเตรียมผู้ป่วยและสถานที่.....	207
25	ต้นทุนทางตรงของกิจกรรมตรวจรักษาแนะนำทางกายภาพบำบัด.....	208
26	ต้นทุนทางตรงของกิจกรรมชำระเงิน.....	208
27	ต้นทุนทางตรงของกิจกรรมส่วนกลาง.....	209
28	ต้นทุนทางอ้อมของผลผลิตด้านบริการสุขภาพ.....	209
29	ต้นทุนบริการสุขภาพต่อหน่วย(บาทต่อราย) แยกตามประเภทเวลาการให้ บริการ.....	210

ตารางที่		หน้า
30	ต้นทุนบริการสุขภาพต่อหน่วย(ร้อยละ) แยกตามประเภทเวลาการให้บริการ.....	211
31	แรงงานทางตรงของกิจกรรมบริการสุขภาพ.....	211
32	รายรับและค่าใช้จ่ายการบริการสุขภาพ.....	212

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	13
2	ความเชื่อมโยงกระบวนการงบประมาณกับมาตรฐานการจัดการ ทางการเงิน 7 ด้าน.....	21
3	ระบบบริหารการเงินของคณะวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของ รัฐในปัจจุบันที่มุ่งเน้นการวางแผนงบประมาณและการตรวจสอบภายใน.....	85
4	ระบบบริหารการเงินที่พึงประสงค์ของคณะวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัด สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งเน้นการคำนวณต้นทุนผลผลิต.....	87
5	องค์ประกอบของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับงานวิจัย).....	167
6	องค์ประกอบที่ 1 ของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัด ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : การวางแผนงบประมาณ.....	174
7	โครงสร้างกิจกรรมบริการสุขภาพ.....	176
8	ต้นทุนการบริการสุขภาพ.....	180
9	องค์ประกอบที่ 2 ของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัด ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : การคำนวณต้นทุนผลผลิต.....	181
10	องค์ประกอบที่ 3 ของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัด ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง.....	185
11	องค์ประกอบที่ 4 ของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัด ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : การบริหารทางการเงินและควบคุมประมาณ.....	189
12	องค์ประกอบที่ 5 ของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัด ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : การบริหารสินทรัพย์.....	192
13	องค์ประกอบที่ 6 ของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัด ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน... ..	195
14	องค์ประกอบที่ 7 ของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัด ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : การตรวจสอบภายใน.....	198
15	แนวทางการคำนวณต้นทุน : โครงสร้างกิจกรรมบริการสุขภาพ.....	199
16	แนวทางการคำนวณต้นทุน : ต้นทุนการบริการสุขภาพ.....	202

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาระดับหลังการศึกษาขั้นพื้นฐาน พระราชบัญญัติการแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 16 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ , 2542) กำหนดว่า การศึกษาระดับอุดมศึกษาแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญา และระดับปริญญา อุดมศึกษาถือเป็นการศึกษาระดับสูงของประเทศไทย เป็นแหล่งรวมวิทยาการ หลากหลายแขนง และเป็นศูนย์รวมของผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการในศาสตร์สาขาต่างๆจำนวนมาก

สถาบันอุดมศึกษา จึงนอกจากมีภาระหน้าที่สำคัญในการผลิตบัณฑิต สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ และนวัตกรรม บริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม แล้ว ยังต้องมีบทบาทสำคัญในการตอบสนอง ชี้นำ เตือนภัย และแก้ปัญหาให้กับสังคม อุดมศึกษาจึงเป็นเสมือนสมองหรือขุมกำลังทางวิชาการ และจิตวิญญาณของสังคม การที่สถาบันอุดมศึกษาของ รัฐจะสามารถดำเนินภารกิจ ตามบทบาทหน้าที่ดังกล่าว ให้บรรลุผลได้อย่างมีคุณภาพและ ประสิทธิภาพ สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีความคล่องตัวในการดำเนินงานทั้งด้านการบริหาร วิชาการ บริหารงบประมาณ และบริหารบุคลากร และมีเสรีภาพทางวิชาการ เพื่อสามารถคิดค้น แสวงหาความรู้ ความจริง เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ ให้กับประเทศ และสามารถแข่งขันกับนานาชาติประเทศ ทั้งนี้ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคมที่มี ต่อสังคมและประเทศชาติ ภายใต้การกำกับและตรวจสอบโดยรัฐและประชาชน การบริหารจัดการ อุดมศึกษาจำเป็นต้องมีเอกภาพในด้านนโยบาย แต่มีความหลากหลายในรูปแบบวิธี ปฏิบัติ เพื่อให้สามารถเข้าถึงความต้องการของกลุ่มต่างๆได้อย่างทั่วถึง เน้นการระดมทรัพยากร และการมีส่วนร่วมจากทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนองค์กรส่วนท้องถิ่น ชุมชน และประชาชน

ในช่วงเวลาสิบกว่าปีมานี้ มีความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารและการบริหารการเงิน ในระดับอุดมศึกษาหลายประการ ได้แก่

1. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) (ทบวงมหาวิทยาลัย , 2535) ได้มีการกำหนดเป้าหมายเชิงคุณภาพในการบริหารภายในสถาบันอุดมศึกษา ให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ทางด้านบุคลากร และการเงิน ตลอดจนระดมทรัพยากรทางการเงิน เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ และควมมีประสิทธิภาพในระบบอุดมศึกษา

2. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) (ทบวงมหาวิทยาลัย , 2540) ได้มุ่งส่งเสริมการบริหารจัดการแบบเอกชนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

(corporatization) เพื่อให้เพิ่มประสิทธิภาพในด้านการบริหารสถาบันในด้านต่างๆ ได้แก่ การบริหารบุคคล ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพย์สิน อุปกรณ์ อาคาร สถานที่ และด้านการบริหารวิชาการ โดยการสร้างกลไก และระบบ แผนงานด้านการเงินและการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด

3. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2545) เป็นแผนปฏิรูปอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยนำหลักการและแนวปฏิบัติในการพัฒนาอุดมศึกษาที่กำหนดไว้ มาเป็นกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนา เป็นแผนที่สอดคล้องกับหลักการของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มุ่งให้มหาวิทยาลัย / สถาบัน ทุกแห่งมีระบบการบริหารที่คล่องตัว มีอิสระสมบูรณ์ และมีการกำหนดเป้าหมายหลักด้านการปรับปรุงระบบบริหารจัดการ คือ สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งมีความเป็นอิสระ และคล่องตัวในการบริหารจัดการในด้านวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารการเงิน และงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และมีการปรับโครงสร้าง ขนาดองค์กรกระชับ สอดคล้องกับระบบบริหารงานใหม่ มีโครงสร้างการบริหาร ที่มีความยืดหยุ่น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น มีระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่และที่ได้รับการจัดสรรอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์หลากหลาย รองรับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพและยั่งยืนของชุมชน สังคม และประเทศชาติ ตลอดจนมีเสถียรภาพ ทางด้านงบประมาณเพียงพอและเหมาะสมในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

4. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2551-2554) (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2551) เป็นแผนที่มีความสอดคล้องกับ กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551- 2565) โดยมีเป้าหมายที่จะมุ่งยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทยเพื่อผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีคุณภาพ และมีสมรรถนะสากล พัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาไทยในการสร้างความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศบนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการแข่งขันในระดับสากล ตลอดจนมุ่งแก้ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศและปฏิรูปอุดมศึกษาทุกด้าน ซึ่งหนึ่งในยุทธศาสตร์การพัฒนาอุดมศึกษาไทยในแผนพัฒนาการศึกษาฉบับนี้ได้บรรจุไว้และ มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการเงิน คือ ยุทธศาสตร์การเงินอุดมศึกษา ประกอบด้วย 6 มาตรการที่สำคัญ ได้แก่ ปรับรูปแบบการจัดการทางการเงินและการระดมทุนอุดมศึกษา โดยเน้นการจัดสรรด้านอุปสงค์ (demand side financing) มากขึ้น และเน้นการประเมินผลลัพธ์เป็นหลัก พัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายของอุดมศึกษาทั้งผู้เรียน ภาครัฐ และภาคผู้ใช้บัณฑิตตามสาขาที่ประเทศต้องการ พัฒนาวิธีการจัดสรรทรัพยากรในลักษณะ “กองทุนพัฒนาอุดมศึกษา” ปรับปรุงระบบบริหารจัดการ

กองทุนให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา สนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษา ของรัฐสามารถพึ่งตัวเองได้มากขึ้น และมีพระราชบัญญัติอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรและการเงินอุดมศึกษา

5. กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551- 2565) (สำนักงานคณะกรรมการ อุดมศึกษา, 2551) เป็นสำนักงานคณะกรรมการ อุดมศึกษา กระทรวงศึกษา (สำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551) มีเป้าหมาย ดังนี้ “ยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิต และพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปรับตัว สำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนาศักยภาพ อุดมศึกษาในการสร้าง ความรู้ และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โลกาภิวัตน์ สนับสนุนกา รพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษา บนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความ หลากหลาย และเอกภาพเชิงระบบ ” และกรอบแผนดังกล่าว ยัง ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับระบบ การเงินของอุดมศึกษาไว้ 3 เรื่อง คือ การขยายแหล่งเงินงบประมาณ วิธีการจัดสรรงบประมาณ และกองทุนสำหรับอุดมศึกษา กล่าวคือ

5.1 การขยายแหล่งเงินงบประมาณของอุดมศึกษา สามารถทำได้ด้วยการให้บริการ วิชาการกับภาคส่วนต่างๆ ของสังคม อุดมศึกษาจะต้องเชื่อมตนเองเข้ากับภาคการผลิตของ ประเทศ เพื่อการพัฒนาในด้านต่างๆ ในองค์กรทั้งของรัฐ ซึ่งหมายรวมถึง ภาครัฐราชการ และองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชน ซึ่งประกอบด้วย ภาคบริการ ภาคอุตสาหกรรม และภาค เกษตรกรรม เพื่ออาศัยงบประมาณจากแหล่งทุนดังกล่าว ในการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ ของอุดมศึกษาเอง และการสร้างศักยภาพการแข่งขันให้กับประเทศ

5.2 วิธีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการกำกับทิศทางของมหาวิทยาลัยทั้งระบบให้เป็นไป ตามความต้องการของชาติ เป็นเรื่องที่ต้องใช้ความเข้าใจในระบบอุดมศึกษาอย่างมาก ทั้งยังต้องการ การดำเนินงานที่ต่อเนื่องและยาวนาน ดังนั้น รัฐควรจัดตั้งองค์กรกันชน (Buffer organization) เช่นเดียวกับ HEFCE (Higher Education Funding Council for England) ของประเทศอังกฤษ องค์กรกันชนจะทำหน้าที่ในการเจรจาต่อรองนโยบายและงบประมาณของมหาวิทยาลัยทั้งระบบกับ รัฐ และทำ การจัดสรรงบประมาณให้กับอุดมศึกษาของรัฐทุกแห่ง ตามพันธกิจอุดมศึกษาและ ข้อตกลงที่ให้ไว้กับรัฐบาล องค์กรกันชนอาจทำภารกิจอื่นที่สำคัญๆ เช่น การทำแผนกลยุทธ์ของ ระบบอุดมศึกษาชาติ และการวิเคราะห์ และแก้ปัญหาของอุดมศึกษาในภาพรวม เป็นต้น องค์กร กันชนนี้จะต้องทำการปรับวิธีการจัดสรรงบประมาณประจำปีสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน แผนโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญา อย่างเป็นรูปธรรม มากขึ้น

5.3 กองทุนสำหรับอุดมศึกษา เพื่อให้การพัฒนาอุดมศึกษาเป็นไป ตามลำดับ รัฐควรปรับระบบกองทุนสำหรับอุดมศึกษาให้มีใน 2 ลักษณะ คือ กองทุนพัฒนาอุดมศึกษา และ กองทุนเพื่อการศึกษา กองทุนพัฒนาอุดมศึกษา เป็นกองทุนที่ใช้สำหรับการพัฒนาอาจารย์และบุคลากร ในการสร้างศักยภาพทางวิชาการ การบริหาร และการเพิ่มความ เข้าใจในวิชาชีพ ต้องทำการเชื่อมโยงอุดมศึกษากับภาคการผลิต เพื่อการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และการส่งผลผลิตที่เป็นนักศึกษาให้กับภาคการผลิตได้อย่างสอดคล้อง ต้องทำการเชื่อมโยงอุดมศึกษากับภาคการปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาสังคม เพื่อพัฒนาแรงงานความรู้ (knowledge worker) ให้กับสังคมภูมิภาค ต้องทำให้อุดมศึกษาสร้างระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านการงานและอาชีพของคนในสังคม และจะต้องมีวิธีการจัดสรรและการใช้จ่ายงบประมาณที่คล่องตัว สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามพลวัตของโลกาภิวัตน์ โดยที่งบประมาณจากกองทุนนี้เป็นงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของอุดมศึกษาที่เสริมจากงบประมาณประจำปี เพื่อทำให้เกิดการเชื่อมโยงของอุดมศึกษากับภารกิจสำคัญของประเทศได้อย่างคล่องตัว และมีผลสัมฤทธิ์ที่เชื่อถือได้ สำหรับกองทุนเพื่อการศึกษา ที่ปัจจุบันเรามีกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) ซึ่งเป็นการจัดสรรเงินกู้ให้กับผู้เรียนที่มีความจำเป็นด้านการเงิน รัฐจะต้องเพิ่มรูปแบบของกองทุนเงินกู้ ในลักษณะของการจ่ายเงินตามสัดส่วนระหว่างรัฐและผู้เรียน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือเชิงนโยบายในการกำหนดกรอบการพัฒนาอุดมศึกษา เช่น ใช้กำกับการผลิตบัณฑิตในสาขาที่สังคมต้องการ เป็นต้น

6. แนวทางการปฏิรูประบบบริหารการเงินและการระดมทรัพยากรเพื่ออุดมศึกษา (สำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543) ได้รับผลโดยตรงจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545(กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) หมวด 5 เรื่องการบริหารและการจัดการศึกษา ในมาตรา 36 ให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล และอาจจัดเป็นส่วนราชการ หรือเป็นหน่วยงานกำกับของรัฐ สามารถพัฒนาระบบบริหาร และการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้นๆ และหมวด 8 เรื่องทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ในมาตรา 58 ให้มีการระดมทรัพยากร และการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครั้ว ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่นและต่างประเทศ มาใช้ในการจัดการศึกษา มาตรา 59 ให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์ จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็น ที่ราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้ง



จัดหารายได้จากการบริการของสถานศึกษา และเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา มาตรา 60 ให้รัฐจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษา ในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศโดยจัดสรรเป็นงบประมาณเพื่อการศึกษา มาตรา 60 (4) ให้รัฐจัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการ และงบลงทุน ให้สถานศึกษาของรัฐตามนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ และภารกิจของสถานศึกษา โดยให้มีอิสระ ในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งนี้ให้คำนึงถึงคุณภาพและความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา และมาตรา 62 ให้มีระบบตรวจสอบติดตามและประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การใช้จ่ายงบประมาณการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการศึกษานโยบายการศึกษานโยบายมาตรฐาน การศึกษานโยบาย โดยหน่วยงานภายในและหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ตรวจสอบภายนอก หลักเกณฑ์ และวิธีการในการตรวจสอบ ติดตามและการประเมิน ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

7. การปฏิรูปการเงินอุดมศึกษาซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ของยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย (คณะรัฐมนตรีเห็นชอบข้อเสนอยุทธศาสตร์และแนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติเสนอ ในวันที่ 16 กันยายน พ.ศ.2546) (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา , 2546) เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณ เป็นกลไกในการกำกับ การดำเนินภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาให้ เป็นไปอย่างมีคุณภาพมาตรฐาน และมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ ให้มีการกำหนดมาตรการปฏิรูปการเงินเพื่ออุดมศึกษา ดังต่อไปนี้

7.1 ให้มีองค์กรทำหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์ และเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณให้สถาบันอุดมศึกษา เป็นองค์กรที่มีความอิสระและมีความคล่องตัว ดำเนินงานในรูปคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถ

7.2 ปรับระบบการจัดสรรงบประมาณจากที่เน้น supply side financing เป็น demand side financing

7.3 จัดสรรงบประมาณลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปแก่สถาบันอุดมศึกษา โดยพิจารณาตามพันธกิจที่แตกต่างตามกลุ่มสถาบัน ผลผลิต และต้นทุนการผลิต ยึดหลัก Performance Based Budgeting (PBB) และโครงการเพื่อพัฒนาคุณภาพ และใช้วิธีทำความเข้าใจ/ทำสัญญากับ สถาบันอุดมศึกษาในการดำเนินภารกิจ ตามเงื่อนไขและหลักเกณฑ์ที่กำหนด

7.4 ปรับให้ผู้เรียนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายอุดมศึกษาอย่างเหมาะสม และเป็นธรรม โดยปรับระบบกองทุนให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาที่เป็นอยู่ในระบบปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพขึ้น หรือ

พัฒนาระบบเครดิตเงินยืมระหว่างเรียน (Income Contingent Loan : ICL) และมีมาตรการต่างๆ เพื่อสนับสนุนช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ

7.5 พัฒนาระบบบัญชีของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้เป็นมาตรฐานและระบบเดียวกัน เป็นระบบบัญชีเงินคงค้าง (accrual basis) ในรูปแบบกองทุน แผนงาน และหน่วยงาน และจัดทำรายงานการเงินที่เป็นรูปแบบเดียวกัน เพื่อต่อการเปรียบเทียบ

7.6 สนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ เพิ่มขึ้น โดยรัฐมีกลไกส่งเสริม และให้สมทบเงินรายได้ของสถาบันที่ระดมได้กับงบประมาณแผ่นดิน เพื่อนำมาใช้จ่ายในการดำเนินงานโครงการต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพ

ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิรูประบบการเงินเพื่อการอุดมศึกษา จะช่วยแก้ปัญหาการจัดการศึกษา โดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายตามความสามารถในการหารายได้ ทำให้เกิดความเสมอภาคและเป็นธรรม เป็นผลให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพดีขึ้น คุณภาพของการอุดมศึกษามีความแตกต่างกันน้อยลง รัฐและผู้เรียน มีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายเหมาะสมขึ้น ผู้เรียนมีความตระหนักในต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทำให้ผลสัมฤทธิ์ดีขึ้น นอกจากนี้ สถาบัน การศึกษาต้องริเริ่มจัดบริการทางวิชาการที่หลากหลายเพื่อบริการแก่สังคมและการเพิ่มรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถเพิ่มรายได้ให้แก่อาจารย์ มีรายได้เพียงพอที่จะจ้างอาจารย์ที่มีคุณวุฒิสูง หรือมีทุนในการผลิตผลงานทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียง รวมไปถึงอาจนารายได้ที่เพิ่มขึ้นไปพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

8. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามมาตราที่ 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

9. สำนักงบประมาณเปลี่ยนแปลงรูปแบบและกระบวนการ งบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ในรูปแบบการจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium – Term Expenditure Framework) ทำให้สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งต้องแสดงเป้าหมายการผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา และค่าใช้จ่ายต่อหัวที่จะดำเนินการในแต่ละปีงบประมาณตามความเป็นจริง การงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ต้องใช้มาตรฐานการจัดทางการเงิน 7 Hurdles เป็นเงื่อนไขสำคัญที่เกิดขึ้นควบคู่ไป

กับการผ่อนคลายการควบคุมของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่า การให้ความคล่องตัวในการดำเนินงานกับองค์กรภาครัฐ จะไม่ก่อให้เกิดปัญหาการใช้จ่าย งบประมาณไปในทางที่ไม่เหมาะสม และไม่สามารถดำเนินการให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่ กำหนด (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544)

10. การพัฒนาระบบสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับรัฐ ที่มีการ บริหารการจัดการอิสระแยกจากระบบราชการ ก็เป็นแนวคิดหนึ่งเพื่อหวังผลพัฒนาประสิทธิภาพ ของการอุดมศึกษา แต่ยังคงได้รับเงินอุดหนุนทั่วไป (block grant) ที่รัฐจัดสรรให้เป็นรายปีโดยตรง เพื่อใช้จ่ายตามความจำเป็นในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และเพื่อประกัน คุณภาพการศึกษา ทั้งนี้ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาในกำกับรัฐมีอิสระและความคล่องตัวควบคู่กับ ความสามารถตรวจสอบได้อย่างจริงจัง (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2545) เมื่อสถาบันอุดมศึกษาออก นอกกระบบและมีสภาของสถาบันเป็นผู้ควบคุมดูแล มีความเป็นอิสระในการบริหารงาน การ บริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพจะมีความสำคัญยิ่งขึ้น และเป็นโอกาสดีที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ของรัฐจะได้แสดงความสามารถในการจัดการภายใต้ระบบการเงินแบบใหม่

11. การจัดระบบงบประมาณและการลงทุนเพื่ออุดมศึกษา (สำนักคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ, 2546) โดยคณะผู้วิจัยคือ บุญเสริม วิสกุลและคณะรายงานว่ามีความไม่ คล่องตัวของปีงบประมาณและปีการศึกษาไม่ตรงกันทำให้ยากต่อการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย งบประมาณจาก 2 แหล่ง คือ งบประมาณแผ่นดินและงบรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่พร้อมกันและ ไม่รวมกัน ทำให้ไม่เห็นภาพรวมทางการเงินของสถาบัน การบริหารเงินจากงบประมาณแผ่นดิน และนอกงบประมาณมีมาตรฐานแตกต่างกัน การใช้งบประมาณแผ่นดินมีความคล่องตัวน้อย การบริหารยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ การเงินและบัญชีทำในรูปเงินสดจึงทำให้ไม่รู้ต้นทุน การผลิตที่แท้จริงในการดำเนินงาน เงินกระจัดกระจายไปตามคณะ ภาควิชา ฯลฯ และข้อมูล ไม่เปิดเผยหรือเปิดเผยเฉพาะบางส่วน การเงินในโครงการถูกผลักดันเป็นผลประโยชน์ส่วนตัว และ ยังไม่มีการระดมทรัพยากรภายในสถาบันเพื่อนำมาใช้สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ปัญหา ดังกล่าวไม่เกิดกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพราะมีรายรับจากแหล่งเดียว การบริหารเงินรวมไว้ เป็นระบบส่วนกลาง การจัดทำบัญชีทำได้ครบถ้วนในมาตรฐานเดียวกันและปิดงบตามปี การศึกษาได้

นอกจากนี้ บุญเสริม วิสกุล (2550) กล่าวในการบรรยายเรื่องกลยุทธ์การบริหารการเงิน มหาวิทยาลัย ว่า ระบบบัญชีและการเงินที่ดี การวิเคราะห์การเงินอย่างสม่ำเสมอ ความคล่องตัว ทางการบริหารเงินจะนำไปสู่การบริหารการเงินและการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยอย่างมี ประสิทธิภาพ และจะเกิดการแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

จากการเปลี่ยนแปลงและปัญหาดังกล่าวข้างต้นประกอบกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้การดำเนินงานด้านการเงินอุดมศึกษาต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปจากเดิม กล่าวคือ การบริหารงานที่เป็นอิสระมากขึ้นและพึ่งพาตนเองมากขึ้น ทำให้การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น โดยมุ่งเน้นการประหยัดต้นทุน การเพิ่มรายได้ นอกเหนือจากการมุ่งเน้นด้านความเป็นเลิศทางวิชาการและคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ได้ผลผลิตคือบัณฑิตที่มีคุณภาพสามารถรับใช้ชาติและสังคม การบริหารการเงินซึ่งเป็นงานสนับสนุนหลักของการอุดมศึกษาจึงทวีความสำคัญขึ้นและมุ่งเน้นให้การบริหารการเงินมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อส่งผลให้สามารถจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นมุ่งสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย

คณะกายภาพบำบัด เป็นสาขาวิชาชีพทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพในสถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่ตามพันธกิจของการอุดมศึกษา คือ ด้านบริหาร ด้านการศึกษา ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม นอกจากนี้ ยังเป็นสาขาวิชาชีพที่ให้บริการวิชาการในรูปแบบของการบริการด้านรักษาพยาบาลและสร้างเสริมสุขภาพได้ เป็นจุดเด่นที่แตกต่างจากคณะวิชาในสายอาชีพอื่นๆ แต่มีความคล้ายคลึงกับสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพอื่น เช่น คณะแพทยศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ หน่วยงานในสังกัดคณะกายภาพบำบัดที่ให้บริการด้านรักษาพยาบาลแก่ผู้ป่วย อาจมีชื่อเรียกต่างๆ กัน เช่น คลินิกกายภาพบำบัด ศูนย์กายภาพบำบัด คลินิกหรือศูนย์เหล่านี้สามารถให้บริการทางกายภาพบำบัดได้อย่างอิสระ ไม่จำเป็นต้องอยู่ในโรงพยาบาลที่ครบวงจร คลินิกหรือศูนย์กายภาพบำบัดจึงเป็นแหล่งรายได้ของคณะ ที่จะสนับสนุนคณะให้พึ่งพาตนเอง และเป็นแหล่งเงินทุนสำหรับงบประมาณของคณะในการดำเนินงานตามพันธกิจนอกเหนือจาก งบประมาณที่จัดสรรมายังคณะ

ด้วยเหตุนี้ คณะกายภาพบำบัด จึงต้องมีระบบการบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถลดความเสี่ยงในด้านต่างๆ สามารถตรวจสอบได้ภายใต้การควบคุมที่ดี มีระบบบัญชีที่ดี มีมาตรฐาน มีการวิเคราะห์การเงินอย่างต่อเนื่อง มีการวิเคราะห์ต้นทุนการผลิตและบริการ มีข้อมูลการเงินที่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อการพัฒนาหรือรองรับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ มีตัวชี้วัดการดำเนินงาน สามารถเชื่อมโยงกับระบบงบประมาณของรัฐและระบบการเงินของมหาวิทยาลัย สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานของ หน่วยงาน ส่งผลให้ใช้ทรัพยากรทุกๆ ด้านที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคณะและสถาบัน

### คำถามการวิจัย

งานวิจัยมีคำถามวิจัย ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สุขภาพ สังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นอย่างไร
2. ระบบบริหารการเงิน ที่พึงประสงค์ สำหรับคณะกายภาพบำบัด ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐควรเป็นอย่างไร
3. ระบบบริหารการเงินของคณะกายภาพบำบัด สังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้หรือไม่

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

งานวิจัยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชา วิทยาศาสตร์สุขภาพ สังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
2. พัฒนาระบบบริหารการเงินที่พึงประสงค์สำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐ
3. ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารการเงิน สำหรับ คณะ กายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

### ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยมีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา เป็นคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สังกัด สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ และคณะกายภาพบำบัด /คณะเทคนิคการแพทย์/คณะสหเวชศาสตร์ จาก สถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 16 แห่ง รวม 52 คณะ
2. กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้ขนาดตัวอย่างจาก การเปิดตาราง Krejcie and Morgan ได้ จำนวน 46 คณะ และได้กลุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มจากประชากรแบบลำดับชั้นตามภูมิภาค ผู้ให้ ข้อมูลคือ คณบดี รองคณบดีทางการเงิน /บัญชี/พัสดุ หัวหน้าภาควิชาหรือประธานหลักสูตร และผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน/บัญชี/พัสดุ คณะละ 4 ท่าน รวม 184 ท่าน
3. ช่วงเวลาที่เก็บข้อมูล คือ เดือนตุลาคม พ.ศ.2553-ธันวาคม 2553

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. ระบบบริหารการเงิน หมายถึง ระบบการวางแผนการเงิน การ นำแผนสู่การปฏิบัติ และติดตามประเมินผล ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles)

2. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) หมายถึง กรอบแนวทางการจัดการทางการเงินให้มีประสิทธิภาพ โดยสามารถเชื่อมโยงกับกระบวนการงบประมาณของภาครัฐ ประกอบด้วย 1) การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning) 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Output Costing) 3) การจักระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) 4) การบริหารทางการเงินและ ควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budget Control) 5) การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) 6) การรายงานทางการเงินและผล การดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) และ 7) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

3. การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning) หมายถึง กระบวนการวางแผน การใช้เงินงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง และการจัดทำเกณฑ์การจักระบบงบประมาณ โดยคำนึงถึงการจักระบบราชการให้กับกิจกรรมที่สำคัญเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. การคำนวณต้นทุน ผลผลิต (Output Costing) หมายถึง กระบวนการพิจารณาต้นทุนผลผลิต ประกอบด้วย การระบุผลผลิตที่ครอบคลุมพันธกิจของคณะและการวิเคราะห์กิจกรรมแต่ละผลผลิต เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาและตัดสินใจในการจักระบบงบประมาณให้เหมาะสม

5. การจักระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) หมายถึง กระบวนการบริหารงานพัสดุและบริการ ในการจัดหาทรัพยากรสำหรับการดำเนินงาน ประกอบด้วย การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง และการติดตามและประเมินผลการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีคุณลักษณะ ปริมาณ และคุณภาพที่ตรงกับความต้องการใช้งาน

6. การบริหารทางการเงินและ ควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budget Control) หมายถึง กระบวนการจัดการระบบการเงิน ประกอบด้วย การบริหารการเงิน การจักระบบบัญชีและควบคุมทางบัญชี และการควบคุมงบประมาณ เพื่อให้เกิด ความคล่องตัวในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

7. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการพัสดุประเภทวัสดุและครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง ประกอบด้วย การบริหารวัสดุคงคลัง การบริหารสินทรัพย์ถาวร และการบริหารสินทรัพย์ประเภทที่ดินและ สิ่งก่อสร้าง เพื่อให้เกิดการใช้งานอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

8. การรายงานทางการเงินและผล การดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) หมายถึง กระบวนการที่แสดงความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม ประกอบด้วย การรายงานทางการเงิน และการรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการติดตามและประเมินผลของระบบบริหารการเงิน

9. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) หมายถึง กระบวนการควบคุมการใช้งบประมาณ ให้เป็นไปถูกต้องตามระเบียบ ประกอบด้วย การแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายใน การดำเนินการ ตรวจสอบภายใน การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ และการติดตามผลการตรวจสอบภายใน เพื่อลดการสูญเสียการใช้งบประมาณ

10. คณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ หมายถึง คณะที่เปิดสอนหลักสูตรวิชา วิทยาศาสตร์ประยุกต์ ที่ศึกษาเกี่ยวกับ สุขภาพ ของมนุษย์และสัตว์ ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ และคณะกายภาพบำบัด/คณะเทคนิคการแพทย์/คณะสหเวชศาสตร์ ที่สังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

11. คณะกายภาพบำบัดในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ หมายถึง คณะที่เปิดสอนหลักสูตร วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขากายภาพบำบัด และเปิดให้บริการทางด้านรักษาพยาบาลในรูปแบบ ของคลินิก ศูนย์ หรือ สถานบริการ ที่สังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสถาบันอุดมศึกษาใน กำกับของรัฐ มี 6 คณะ คือ คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คณะสหเวชศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และคณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

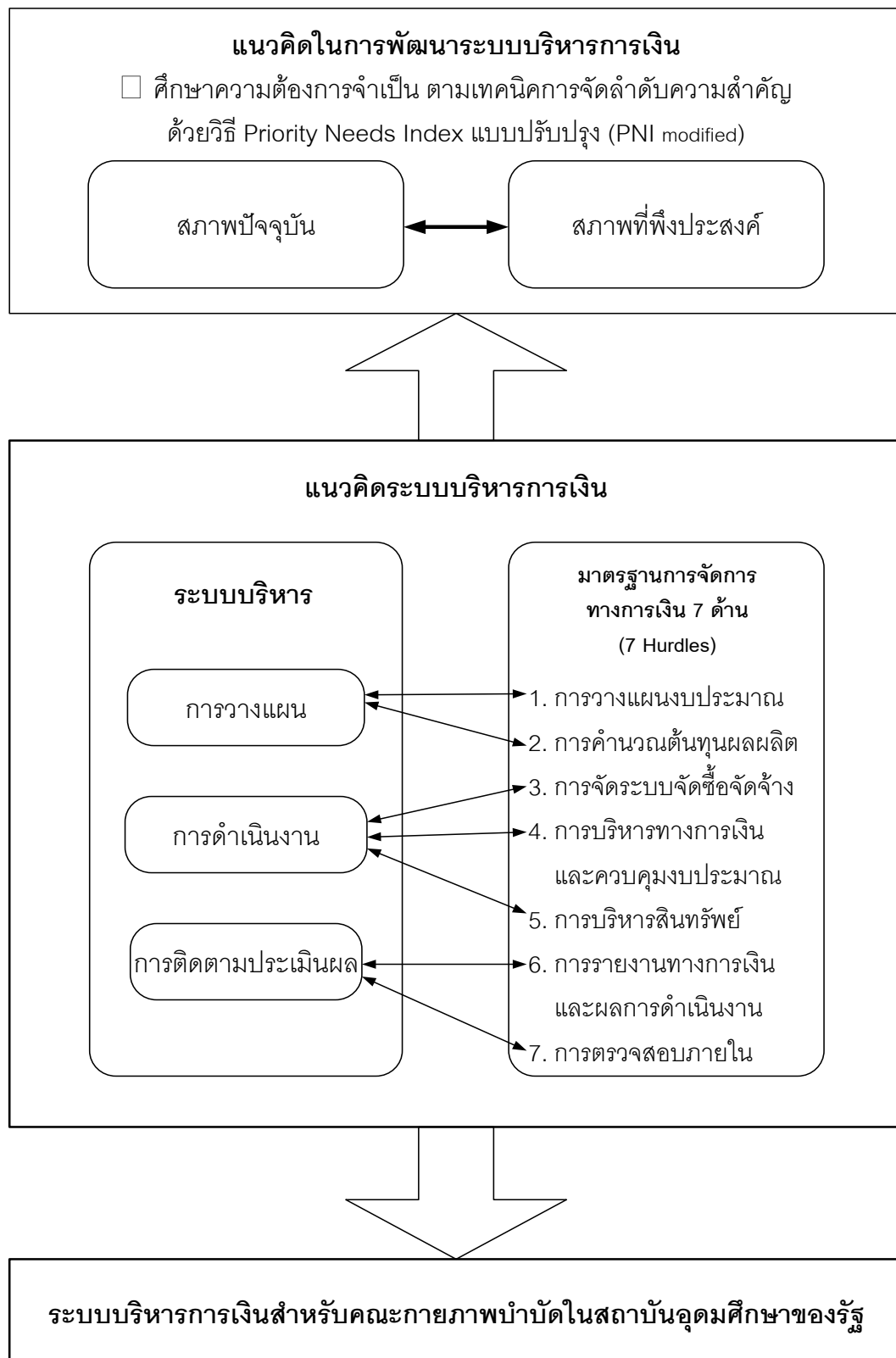
## กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดระบบบริหารการเงิน ใช้แนวคิด เกี่ยวกับ ระบบบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planing) การดำเนินงาน (Implementation) และการติดตามประเมิน (Evaluation) และแนวคิดเกี่ยวกับ มาตรฐานการจัดการ ทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) ของชัยสิทธิ์ เณลิมมี ประเสริฐ (2544) ประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning) การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Output Costing) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budget Control) การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) การรายงานทางการเงินและผล การดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) และการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ทั้งนี้แนวคิดระบบบริหารการเงิน มีสาระสำคัญ คือ เป็นการเชื่อมโยงระบบบริหารงานกับมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน เข้าด้วยกัน โดยในชั้นกระบวนการวางแผน ประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณ และการคำนวณต้นทุน ผลผลิต ในชั้นกระบวนการดำเนินงาน ประกอบด้วย การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ และการบริหารสินทรัพย์ และในชั้นกระบวนการติดตามประเมินผล ประกอบด้วย การรายงานทางการเงินและผล การดำเนินงาน และการตรวจสอบภายใน

2. แนวคิดในการพัฒนาระบบบริหารการเงิน ใช้แนวคิด การศึกษาความต้องการจำเป็น ตามเทคนิคการจัดลำดับความสำคัญด้วยวิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง (PNI<sub>modified</sub>) ที่ นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช ปรับปรุงขึ้น (สุวิมล ว่องวาณิช, 2548: 279)

โดยสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยปรากฏในภาพที่ 1





ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### 1. ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์และพัฒนาระบบบริหารการเงิน สำหรับ คณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยการศึกษวิเคราะห์ แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ ทำให้มีความครอบคลุมเนื้อหาทางวิชาการทางด้านการบริหารการเงิน และนำไปสู่การพัฒนาระบบบริหารการเงินของคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และคณะสาขาวิชาอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

### 2. ประโยชน์ในเชิงประยุกต์

2.1 แนวคิด หลักการ และกลวิธีการบริหารการเงินที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สามารถนำมาประยุกต์ใช้การพัฒนาระบบบริหารการเงินของคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และคณะสาขาวิชาอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

2.2 ผลจากการวิจัย จะเป็นข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินของคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ นำระบบบริหารการเงิน ที่ได้พัฒนาขึ้นไปใช้ได้ในงานบริหาร เพื่อให้การบริหารการเงินของคณะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถจัดหาทรัพยากรและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้ประโยชน์สูงสุด และเป็นแนวทางในการพัฒนารายได้เพื่อสนับสนุนพันธกิจของคณะ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเบื้องต้น โดยแบ่งออกเป็น แนวคิดดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหาร
2. แนวคิดเกี่ยวกับงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ด้าน
3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
4. สภาพบริบทของคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหาร

##### 1.1 ความหมายของระบบ

Semprivo (1976) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง องค์ประกอบต่างๆ ที่ทำงานสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน เพื่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือ ระบบ คือ การปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายในการกระทำกิจกรรม การปฏิบัติหน้าที่และการดำเนินงานบางอย่าง

Robbins (1990) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ชุดของส่วนต่างๆ (parts) ที่มีความสัมพันธ์ และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันที่ถูกจัดไว้อย่างสอดคล้องกันและมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน

Daft (1992) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ชุดของความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ (elements) ที่มีหน้าที่โดยรวมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประชุม รอดประเสริฐ (2543) ได้ให้ความหมาย ไว้ว่า หมายถึง ชุดหรือกลุ่มขององค์ประกอบย่อยๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายโดยรวมของระบบ

สุกัญญา โสวิไลกุล (2547) ได้ให้ความหมาย ไว้ว่า ระบบคือ การรวมตัวขององค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ตัวป้อน- กระบวนการ- ผลผลิต ในการรวมตัวกันจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและเพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีเป้าหมายและมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน

จากความหมายเกี่ยวกับระบบที่กล่าวในข้างต้น สรุปได้ว่า ระบบ หมายถึง ชุดหรือองค์ประกอบย่อยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและดำเนินการร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้

## 1.2 ความหมายของการบริหาร

Griffin (1997) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึงชุดของหน้าที่ต่างๆ (A set of functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร

Koontz (1982) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์การจัดการนั้น

Schermerhorn (1999) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร คือ กลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน(Planning) การจัดองค์กร(Organizing) การสั่งการ(Leading/Directing) หรือการอำนวย และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (6 M's) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

Certo (2000) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ

สมยศ นาวิการ (2543) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร คือกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยใช้ บุคคลอื่น หรือเป็นกระบวนการจัดองค์การ และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ล่วงหน้า หรือการดำเนินงานร่วมกันของคณะบุคคล ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารขององค์กร ในส่วที่เกี่ยวข้อง กับการวางแผน การจัดตั้งองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมกิจการ ให้ดำเนินไปตามนโยบายจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้อย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ กระบวนการนำทรัพยากรกรบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนของการบริหาร คือ (1) การวางแผน (2) การจัดองค์การ (3) การชี้นำ (4) การควบคุม

จากความหมายเกี่ยวกับการบริหารต่างๆ ในข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่มีความต่อเนื่องและประสานงานกันโดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ในการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่วางไว้

### 1.3 กระบวนการหรือหน้าที่ของการบริหาร

Gulick (1937) ได้จำแนกหน้าที่การบริหารไว้ 7 ประการ และนำเสนอเป็นหลักการบริหารระบบราชการ ที่เรียกว่า “POSDCoRB Model”

1. การวางแผน (Planing)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (Staffing)
4. การสั่งการหรือการอำนวยการ (Directing)
5. การประสานงาน (Coordinating)
6. การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting)
7. การงบประมาณ (Budgeting)

Fayol (1957) ได้จำแนกหน้าที่ของผู้บริหารไว้ 5 ประการ หรือที่เรียกว่า หลักการบริหารแบบ POCCC ดังนี้

1. การวางแผน (Planing)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การสั่งการ (Commanding)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การควบคุม (Controlling)

Koontz (1982) ได้จำแนกหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติของผู้บริหารไว้เป็นกระบวนการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การรับคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. การสั่งการ (Directing)
5. การควบคุม (Controlling)

Robbins (1990) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการบริหาร ไว้ว่า ผู้บริหารในทุกองค์การและทุกระดับจะต้องมีหน้าที่ในฐานะของผู้บริหาร 4 ประการ คือ

1. การวางแผน (planning) คือ การกำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการรวบรวมและประสานงานกิจกรรมต่าง
2. การจัดองค์การ (organizing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ บุคคลที่จะเป็นผู้รับผิดชอบและปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดกลุ่มงาน และการกำหนดสายการบังคับบัญชา

3. การนำ (leading) หมายถึง การสั่งการและการจูงใจให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

4. การควบคุม (controlling) เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

จากความหมายเกี่ยวกับ ระบบ การบริหาร และหน้าที่การบริหาร ของนักวิชาการต่างๆ ข้างต้น ต่างๆ ในข้างต้น สรุปได้ว่า ระบบบริหาร คือ กระบวนการ ขององค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ (P.I.E. ) คือ (1) การวางแผน (Planning :P) (2) การดำเนินงาน (Implementation : I) ได้แก่ การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการนำ และ (3) การติดตามประเมินผล (Evaluation : E) ได้แก่ การรายงานผล และการควบคุม องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนทำงานเชื่อมโยงกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับ ระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน และมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน

### 2.1 แนวคิดและหลักการของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

จากสภาวะวิกฤตที่ประเทศไทยกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และแรงกดดันจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก มีผลให้ประเทศไทยต้องเร่งปรับตัวในแต่ละด้านอย่างเร่งด่วน รัฐบาลจำเป็นต้องมีการปฏิรูประบบราชการในลักษณะองค์รวม เพื่อปรับเปลี่ยนระบบบริหารภาครัฐให้ไปสู่วิธีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ เป็นหลัก ซึ่งเป็นการเปลี่ยน กระบวนการทำงานภาครัฐไปสู่การทำงานเพื่อประชาชน มีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม มีความโปร่งใสในการตัดสินใจ และมีวิธีการทำงานที่มีความรวดเร็ว และคล่องตัว เพื่อสนองตอบความต้องการของสังคมและประชาชน การปฏิรูประบบบริหารภาครัฐทั้งโครงสร้าง กระบวนการ วิธีการทำงานและวัฒนธรรมการบริหารจัดการดังกล่าว ทำให้ส่วนราชการและข้าราชการทั่วประเทศต้องเร่งพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงานและตนเอง เพื่อให้งานภาครัฐมีความเข้มแข็ง มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สามารถเป็นระบบที่เกื้อกูล และไวต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อประชาชนจะได้ให้ความยอมรับเชื่อถือศรัทธาในระบบราชการและข้าราชการอย่างแท้จริง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้างานหรือผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญในการนำนโยบายของรัฐไปสู่การปฏิบัติจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระของการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ และกระบวนการทำงานภาครัฐแนวใหม่ ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ และร่วมผลักดันให้การปฏิรูประบบราชการ เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมโดยเร็ว เพื่อที่จะร่วมมือกันผลักดัน

นโยบายการปฏิรูปราชการให้เกิดผลเป็นรูปธรรม พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากการปรับปรุงประสิทธิภาพในส่วนราชการ อันเป็นผลมาจากการปรับเปลี่ยนระบบบริหารจัดการภาครัฐกล่าว

### 2.1.1 ความหมายของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นงบประมาณมิติใหม่ ซึ่งใช้ เป็น ยุทธศาสตร์ในการปฏิรูประบบราชการ ให้มีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ การปรับเปลี่ยน กระบวนจัดทำและจัดสรรงบประมาณจะเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ และส่งเสริมให้กระทรวง ทบวง กรม มีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น พร้อมทั้งจัดให้มีระบบควบคุมตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและ โปร่งใส

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – Based Budgeting : PBB) เป็นระบบงบประมาณที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลงานที่เกิดขึ้นว่า มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างไร คุ่มค่ามากน้อยเพียงไร โดยจะให้ความสำคัญกับการกำหนด พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน /โครงการขององค์กรอย่างเป็นระบบ มีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน ดังนั้นสิ่งสำคัญในการจัดทำ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ การวัดผลการดำเนินงาน (performance measures) โดยการ กำหนดหน่วยวัดและการประเมินผลงานให้ชัดเจน สมบูรณ์ สามารถนำไปใช้จริง และเหมาะสมกับ เวลา โดยทั่วไปหน่วยการวัดจะครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณ ภาพ การประหยัดค่าใช้จ่ายและการมี ประสิทธิภาพทันเวลาที่ต้องการ จึงกล่าวได้ว่า งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นระบบที่รัฐบาล มั่นใจได้ว่า (1) ผลผลิตที่เกิดขึ้นมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ และผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมาย และนโยบายของรัฐบาล (2) ผลผลิตที่ต้องการมีปริมาณ ราคา และคุณภาพเหมาะสมสอดคล้องกัน และ(3) ประชาชนจะได้รับประโยชน์ภายในเวลาที่กำหนด(กระทรวงศึกษาธิการ,2548)

### 2.1.2 ลักษณะของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ลักษณะของการจัดทำงบประมาณระบบใหม่จะมีขอบเขตการดำเนินงานโดยสรุป ดังนี้ (อังสนา ศรีประเสริฐ, 2547)

1. เน้นพันธกิจ เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานภาครัฐ มีการกำหนด ผลผลิตและผลลัพธ์ รวมถึงตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน
2. มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปยังหน่วยงานภาครัฐจนถึงหน่วย ปฏิบัติ
3. เพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ
4. มีการวางแผนงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลางอย่างเป็นระบบ

## 5. มีระบบการจัดทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

### 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน

สืบเนื่องจากการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณจากระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Programme Budgeting) เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งหน่วยงานภาครัฐต้องมีขีดความสามารถ หรือมีมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน หรือ ที่เรียกว่า 7 Hurdles (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544) เพื่อใช้เป็นมาตรการในการประกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่องค์กรภาครัฐจะนำงบประมาณไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล ดังนี้

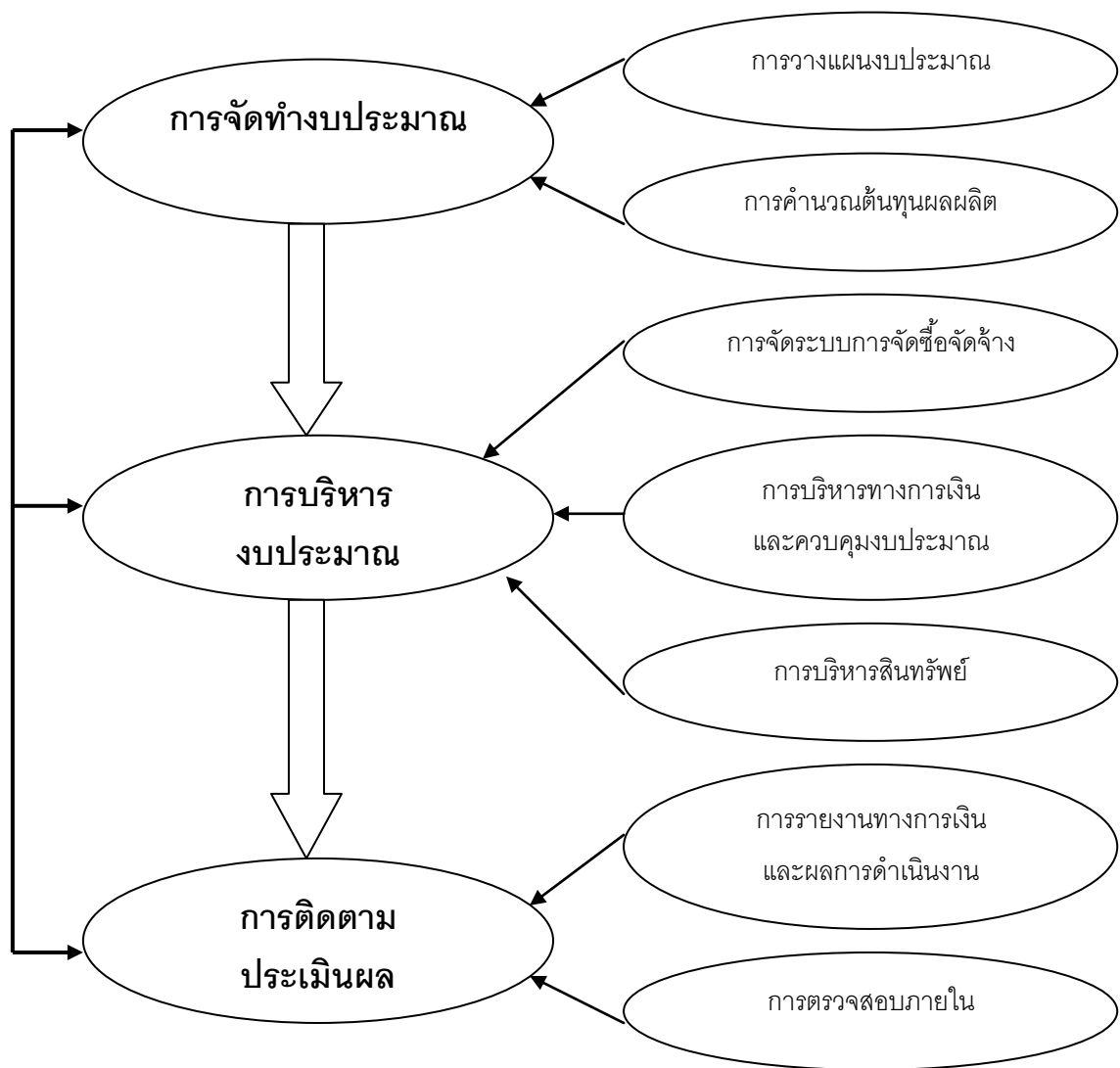
1. การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning)
2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Output Costing)
3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)
4. การบริหารทางการเงินและ ควบคุมงบประมาณ (Financial management and Budget Control)
5. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)
6. การรายงานทางการเงินและผล การดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting)
7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

ทั้งนี้ ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544) ได้นำมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน มาเชื่อมโยงกับกระบวนการงบประมาณ สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2



กระบวนการงบประมาณ

มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน



ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงกระบวนการงบประมาณกับมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ด้าน (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544)

ในส่วนของ รายละเอียดในการดำเนินการตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles สามารถสรุปได้ดังนี้

### Hurdle 1 : การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)

1.1 การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) ในระบบงบประมาณใหม่หรือระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน (Performance - Based Budgeting) ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ (Mission) จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ ขององค์กรอย่างเป็นระบบ มีการติดตามประเมินผลสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน ซึ่งเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากร การเงินและพัสดุ และผลสำเร็จของงานตามพันธกิจที่อยู่ภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good governance) เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน ส่งผลให้ประเทศชาติมีตั้งมั่นคงสามารถพึ่งตนเองได้

1.2 การจัดทำงบประมาณระบบใหม่ มีลักษณะการจัดสรรงบประมาณแบบเป็นก้อน (Block grant) หรือวงเงินรวม ปรับปรุงโครงสร้างแผนงานโดยคำนึงถึงการจัดกลุ่มเป็นผลผลิตให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน หน่วยงานจึงต้องมีแผนกลยุทธ์ที่สมบูรณ์ทันสมัย กำหนดทิศทางและจัดทำแผนล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี (Medium - Term Expenditure Framework หรือ MTEF) ค่าของงบประมาณต้องแสดงรายจ่ายและรายได้ทั้งหมด เน้นผลผลิตและผลลัพธ์ (Output and Outcome) ตามที่หน่วยงานรับผิดชอบและมีตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ที่ชัดเจน มีการคำนวณต้นทุนผลผลิตหลัก (Output - Based Costing) โดยหน่วยงานจะได้รับการจัดสรรงบประมาณตามแผนงานแบบวงเงินรวมแบ่งเป็น 4 งบ คือ งบบุคลากร งบดำเนินการ งบลงทุน และงบอุดหนุน ซึ่งกำหนดให้มีเงินประจำงวด 4 งวดๆละ 3 เดือน ให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินสด ดังนั้นหน่วยงานต้องแสดงฐานะทางการเงิน งบแสดงผลการดำเนินงาน งบกระแสเงินสด และใช้การบัญชีตามสิทธิ หรือ เกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis) แทนรายงานการใช้จ่ายเงินในรูปกระแสเงินสดตามเกณฑ์เงินสด (Cash Basis) ซึ่งเป็นการจัดทำงบประมาณแบบเดิม สิ่งสำคัญคือการรายงานผลการดำเนินงาน ของผลผลิต/ผลลัพธ์ที่คาดหวัง เปรียบเทียบกับตัวชี้วัดผลผลิต /ผลลัพธ์จริง สำนักงบประมาณจะมีบทบาทเพียงกำกับดูแลให้มีความโปร่งใส รับผิดชอบและมีการรายงาน ขั้นตอนสำคัญในกระบวนการงบประมาณ คือการวางแผนและติดตามประเมินผล โดยใช้มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles เป็นเครื่องมือการมอบอำนาจและการกระจายอำนาจการจัดทำงบประมาณ และการบริหารงบประมาณของหน่วยงานปฏิบัติที่รับผิดชอบ

การวางแผนงบประมาณค่านึงถึงวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับการวางแผนที่ดีที่ต้องกำหนดพันธกิจ ภารกิจหลักของหน่วยงาน และผลลัพธ์ที่คาดหวังจากผลผลิตที่วางไว้ทั้งด้านปริมาณงาน เวลา คุณภาพ ต้นทุน และกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ โดยเชื่อมโยงระหว่างนโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์หลัก ผลงานหลักหรือผลลัพธ์ที่ต้องการของรัฐบาลให้เข้ากับแผนกลยุทธ์ และแผนดำเนินงานของหน่วยงาน นอกจากนี้ต้องพิจารณาเชื่อมโยงระหว่างนโยบายของกระทรวง กรมที่เกี่ยวข้อง และ นโยบายของพื้นที่ตามสภาพปัญหาที่แตกต่างกันไปในแต่ละพื้นที่ที่รับผิดชอบ ด้วยเหตุผลดังกล่าวหน่วยงานจึงต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic control and evaluation)

**1.3 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์** โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือความคาดหวังขององค์กรที่ต้องการจะเป็น จากนั้นกำหนดพันธกิจ (Mission) ที่แสดงขอบเขตของงาน หรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด กำหนดจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ (Goal) ในสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์กรต้องพยายามทำให้สำเร็จและสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนด และกำหนดวัตถุประสงค์ และหรือนโยบายขององค์กร ซึ่งจะต้องสามารถตรวจวัดกับผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการที่คาดว่าจะทำได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

**1.4 การกำหนดกลยุทธ์** เป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์จุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนด จึงขึ้นกับลักษณะพื้นฐานขององค์กรซึ่งได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะทำให้ทราบจุดอ่อน (Weaknesses) จุดแข็ง (Strengths) ที่องค์กรมีอยู่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทำให้ทราบโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ที่อาจเป็นปัจจัยที่สนับสนุนหรือขัดขวางให้องค์กรดำเนินงานไปสู่เป้าหมายสำเร็จหรือไม่สำเร็จได้ ดังนั้นกลยุทธ์ที่กำหนดต้องชัดเจนเข้าใจง่าย มุ่งเน้นการริเริ่มสร้างสรรค์ มีขอบเขตการดำเนินงานแน่นอน ไม่กว้างไปมาและมีความยืดหยุ่น

**1.5 การปฏิบัติตามกลยุทธ์** จะต้องแปลงกลยุทธ์ออกเป็นแผนปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบงบประมาณดำเนินงาน ตัวชี้วัด โดยมีโครงสร้างองค์กรระบบงาน และเทคโนโลยีรองรับ ดังนั้น ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จผู้บริหารทุกระดับต้องมีทักษะในการตรวจสอบ มีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรตามลักษณะงานและโครงการต่างๆอย่างเหมาะสม ควบคุมกำกับติดตามงานและจัดองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

**1.6 การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์** เป็นการติดตามระหว่างที่นำกลยุทธ์ไปใช้ติดตามความก้าวหน้า เมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคจะได้แก้ไขได้ทัน มีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์ ผู้ประเมินต้องทราบว่าโครงการมีวัตถุประสงค์อะไร จะบรรลุวัตถุประสงค์ต้องทำอะไร ผลผลิตของกิจกรรมและผลลัพธ์ของการดำเนินงานคืออะไร การประเมินต้องวัดผลผลิตโดยการวัดปริมาณงานที่ทำสำเร็จด้วยการวัดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายเดิมที่กำหนดไว้ วัดคุณภาพของผลผลิตด้วยการวัดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาว่างานที่ดำเนินการไปนั้นมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด เวลาที่ดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนดในแผนหรือไม่ และงบประมาณที่ใช้เป็นอย่างไร โดยการเปรียบเทียบงบประมาณที่ใช้จ่ายในการดำเนินการ กับวงเงินงบประมาณที่ได้รับ และต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตที่ได้ใช้จ่ายไปจริง สิ่งสำคัญที่ต้องวัดในลำดับต่อมา คือ วัดผลลัพธ์ เป็นการวัดบริการที่หน่วยงานให้แก่ประชาชนในด้านการบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของรัฐบาล หรือตอบสนองความต้องการของประชาชน ซึ่งการวัดผลลัพธ์ต้องกระทำในช่วงเวลายาวนาน กำหนดตัวชี้วัดแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลของผลผลิตของหน่วยงาน จากนั้นจึงวัดความสำเร็จของหน่วยงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินหลักซึ่งครอบคลุมปัจจัยผลสำเร็จด้านการเงิน (Financial perspective) พิจารณาความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าของเงินและผลผลิตทางด้านภายนอกองค์กร (External perspective) พิจารณาการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการด้านนวัตกรรม (Innovation perspective) ในด้านความสามารถของหน่วยงานที่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนา คิดค้น เรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และด้านภายในองค์กร (Organizational perspective) พิจารณากระบวนการทำงานและโครงสร้างองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะบุคลากร พฤติกรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมกระบวนการและแนวทางปฏิบัติ ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนกลยุทธ์ให้ดำเนินไปสู่การปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จ

**1.7 การจัดเตรียมงบประมาณ** จะต้องทราบโครงสร้างแผนงาน (Program structure) ซึ่งศึกษาได้จากเอกสารงบประมาณประจำปี โดยเฉพาะในปี 2457 ประกอบด้วย 3 ระดับ คือ ด้าน (Sector) แผนงาน(Programe) และงาน/โครงการ (Workplan / projects) โดยจำแนกตามกลุ่มภารกิจหลักของรัฐบาล 4 กลุ่มได้แก่ กลุ่มภารกิจด้านการบริหาร กลุ่มภารกิจทางเศรษฐกิจ กลุ่มภารกิจทางสังคม และกลุ่มภารกิจทางความมั่นคง แบ่งเป็น 11 ด้าน 67 แผนงาน สำหรับกรมควบคุมโรค อยู่ในกลุ่มภารกิจทางสังคม ด้านการพัฒนาประชากร แผนงานสนับสนุนการพัฒนาาระบบสุขภาพ บริการสุขภาพ และป้องกันแก้ไขปัญหาเอดส์ การจัดทำงบประมาณหน่วยงานจะได้รับการจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน 5 ประเภทรายจ่ายคือ

(1) งบบุคลากร คือ ใช้จ่ายให้จ่ายเพื่อการบริหารบุคคลภาครัฐ ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว และค่าจ้างลูกจ้างสัญญาจ้าง รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นๆ ในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว

(2) งบดำเนินงาน หมายถึง ใช้จ่ายเพื่อการบริหารงานประจำ ได้แก่ ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค รวมถึงรายจ่ายจากงบรายจ่ายอื่นๆ ในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว

(3) งบลงทุน เป็นรายจ่ายที่จ่ายเพื่อการลงทุน ได้แก่ ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง รวมถึงรายจ่ายจากงบรายจ่ายอื่นๆ ในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว

(4) งบเงินอุดหนุน คือ ใช้จ่ายที่เป็นค่าบำรุงหรือเพื่อช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญ หรือหน่วยงานของรัฐซึ่งมิใช่ราชการส่วนกลางตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หน่วยงานในกำกับของรัฐ องค์การมหาชน รัฐวิสาหกิจ องค์การปกครองท้องถิ่น สมาตำบล องค์การระหว่างประเทศ นิติบุคคล เอกชน หรือกิจการอันเป็นสาธารณประโยชน์ รวมถึงเงินอุดหนุนงบประมาณมหากษัตริย์ เงินอุดหนุนการศาสนา และรายจ่ายสำนักงบประมาณกำหนดให้จ่ายในงบรายจ่ายนี้

(5) งบรายจ่ายอื่น เป็นรายจ่ายที่ไม่เข้าลักษณะงบรายจ่ายใดงบรายจ่ายหนึ่ง หรือรายจ่ายที่สำนักงบประมาณกำหนดให้จ่ายในงบรายจ่ายนี้

**1.8 การจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง** เป็นการขยายภาพของงบประมาณรายจ่ายให้กว้างขึ้น โดยนำเสนอประมาณการงบประมาณรายจ่ายที่เกิดขึ้นใน ระยะ 2-3 ปี ข้างหน้า ข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำ ได้แก่ หน่วยปฏิบัติ : กระทรวง ทบวง กรม คำอธิบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายแผนงาน /งาน/โครงการ ระยะเวลาและวิธีการดำเนินงาน จำนวน ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ค่าใช้จ่ายจำแนกตามหมวดรายจ่าย เงินนอกงบประมาณ และค่าใช้จ่ายที่ผูกพันในอนาคต ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงหรือเสนอนโยบายใหม่ กระบวนการจัดเตรียมงบประมาณรายจ่ายประจำปีจะเริ่มต้นตั้งแต่ต้นอีกครั้งหนึ่ง การของงบประมาณแบบมุ่งผลงานตามยุทธศาสตร์ สิ่งจำเป็นต้องมีข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานแต่ละระดับ เพื่อประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงาน ด้วยเหตุผลนี้หน่วยงานในทุกระดับ จึง ต้องรวบรวมข้อมูลพื้นฐานในอดีตให้ครบถ้วน เพื่อประกอบการจัดทำค่าของงบประมาณ สำหรับการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กร ต้องจัดสรรให้ชัดเจนกับปริมาณงานที่ต้องดำเนินการ รวมถึงระบบตัวชี้วัดผลสำเร็จในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลาและต้นทุน

## Hurdle 2 : การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Output Costing)

2.1 การคำนวณต้นทุนผลผลิต เป็นเงื่อนไขที่ต้องดำเนินการในระบบงบประมาณแบบมุ่งผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยคำนวณต้นทุนผลผลิตให้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด กำหนดผลผลิตหรือผลงานให้ครอบคลุมทุกกิจกรรมว่ามีขั้นตอนอะไรบ้าง การคิดต้นทุนผลผลิตให้คิดจากต้นทุนกิจกรรม (Activity Based Costing) แล้วนำมาคำนวณหาต้นทุนผลผลิต ดังนั้น ภายใต้กระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีกลยุทธ์ ต้องเลือกเฉพาะกิจกรรมที่มีความสำคัญหลักๆที่นำไปสู่การเกิดต้นทุนผลผลิตต่ำสุดแต่สามารถดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2 ระบบการคิดต้นทุนกิจกรรม (Activity Based Costing : ABC) คือ การวิเคราะห์และหาวิธีปฏิบัติที่ดีกว่า หรือดีที่สุดเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน (Benchmarking) เพื่อผลักดันให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารจะทราบต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานมีกิจกรรมอะไร เวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรมเท่าไร ได้ผลอะไรจากการดำเนินตามกิจกรรมนั้นมากน้อยแค่ไหน ขั้นตอนที่สำคัญต้องกำหนดกิจกรรมที่เป็นเกณฑ์ในการปันส่วนต้นทุนกิจกรรมเข้าสู่ผลผลิต แสดงบัญชีรายจ่ายที่ใช้ชื่อกิจกรรม (Activity) ที่เป็นค่าใช้จ่ายที่แท้จริงของการเกิดต้นทุนนั้น เน้นการกำหนดและวิเคราะห์กิจกรรมที่ให้ข้อมูลที่ใช้ในการบริหารงาน เห็นผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนต้นทุน เวลาที่ใช้ในการประกอบกิจกรรม มีความยืดหยุ่นของกิจกรรมต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ สามารถแสดงความสัมพันธ์ ระหว่างกิจกรรมหนึ่งกับกิจกรรมอื่นๆที่ก่อให้เกิดผลผลิตนั้นๆ ได้

2.3 ขั้นตอนการจัดทำข้อมูลและออกแบบระบบ ABC ต้องกำหนดข้อมูลที่ใช้ให้ชัดเจน ศึกษาประเมินผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่ระบบ ABC มาใช้ ผู้บริหารระดับสูงต้องยอมรับ และพัฒนาออกแบบระบบ ABC ในเชิงแนวคิด จัดทำแผนงานเพื่อการบริหารโครงการ แผนกำลังคน กำหนดระยะเวลาของโครงการอย่างชัดเจน วิเคราะห์กิจกรรมเพื่อกำหนดกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆให้ชัดเจน ออกแบบจัดทำและทดสอบระบบติดตามตรวจสอบการนำระบบ ABC มาใช้เพื่อการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

## 2.4 กระบวนการจัดทำ ABC

2.4.1 กำหนดตัวผลผลิตและการให้บริการที่ดำเนินงานโดยหน่วยงานทั้งในส่วนที่ให้บริการโดยตรง ซึ่งมีการใช้วัตถุดิบของในการให้บริการแก่ประชาชน หรือองค์กรภายนอก หน่วยงาน โดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลาและต้นทุน

2.4.2 วิเคราะห์กิจกรรม (Activity Analysis) จากโครงสร้างของสายการบังคับบัญชาขององค์กรจากหน้าที่งานที่รับผิดชอบ มีรายละเอียดกิจกรรมที่เป็นกระบวนการ ทำให้เกิดการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน และมีค่าใช้จ่ายของกิจกรรมที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานนั้น

2.4.3 ต้นทุนรวมทั้งหมดเกิดจากการประกอบกิจกรรมนั้นๆ ระบุต้นทุนแต่ละประเภทรายจ่ายจำแนกเป็นต้นทุนทางตรง ต้นทุนทางอ้อมที่เป็นค่าใช้จ่ายของกิจกรรม (Activity Costing) หรือต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost) พิจารณาจากปริมาณการใช้ตัวหลักต้นกิจกรรมของแต่ละผลผลิต ถ้าต้นทุนระดับหน่วยเป็นต้นทุนดำเนินงานที่ผันแปรโดยตรงตามจำนวนผลผลิต ต้นทุนระดับกลุ่มของผลผลิตเป็นต้นทุนการดำเนินงานที่ผันแปรตามสิ่งที่คิดต้นทุน ดังนั้น ต้นทุนในระดับผลผลิตจะเป็นต้นทุนของการดำเนินงานที่ผันแปรตามความหลากหลายของผลผลิตหรือบริการ ส่วนต้นทุนทรัพยากรสนับสนุนจะเป็นต้นทุนการดำเนินงานที่ไม่มีผันแปรตามผลผลิตและไม่สัมพันธ์กับปริมาณอย่างชัดเจน ดังนั้นการปันส่วนทางตรงจะใช้ในกรณีที่ทราบปริมาณทรัพยากรที่ใช้ไปจริงในแต่ละกิจกรรมได้ชัดเจน แต่ถ้าไม่สามารถวัดปริมาณการใช้ทรัพยากรไปในกิจกรรมต่างๆ โดยตรง ให้ปันส่วนในรูปน้ำหนัก หรือสัดส่วนที่ใช้ไปในกิจกรรมต่างๆ โดยวิธีวัดสัดส่วนในภาพรวมคิดสัดส่วนเวลาที่บุคลากรทั้งแผนกใช้ไปในแต่ละกิจกรรม หรือคิดแบบจัดจำแนกตามเนื้องานตามสัดส่วนที่บุคลากรแต่ละระดับทำได้ หรือคิดแบบสัดส่วนบุคลากรแบบเฉพาะเจาะจงที่บุคลากรนั้นทำก็ได้

2.4.4 เชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ โดยปันส่วนทรัพยากรที่ใช้เข้าสู่ กิจกรรม ที่ส่งผลลัพธ์ในระดับวัตถุประสงค์ของแต่ละระดับ วิเคราะห์ประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของผลผลิต โดยเปรียบเทียบต้นทุนผลผลิตของหน่วยงานกับต้นทุนผลผลิตของหน่วยงานอื่นหรือภาคเอกชน ถ้าพบว่าสูงกว่าควรให้หน่วยงานอื่นดำเนินการแทน วิเคราะห์ภารกิจที่นำส่งผลผลิตนั้นที่เป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 หรือเป็นหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายบริการหรือไม่ หากไม่ใช่ก็ไม่ควรมีผลผลิตนั้น

2.4.5 กำหนดเป้าหมาย ปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ กำหนดตัวชี้วัดที่วัดได้ไม่ยุ่งยาก ต้นทุนในการวัดผลสำเร็จไม่สูงจนเป็นภาระงบประมาณ ตัวชี้วัดผลสำเร็จประกอบด้วย ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ จำนวนผลผลิตที่ส่งผลจากการใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรร ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ เป็นคุณภาพของสิ่งของหรือบริการที่หน่วยงานผลิต เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความสามารถเข้าถึงบริการ ตัวชี้วัดเชิงเวลา คือ ระยะเวลาการส่งมอบผลผลิตได้ทันในเวลาที่กำหนดหรือไม่ หรือสามารถลดเวลาดำเนินงานลงได้หรือไม่ สำหรับตัวชี้วัดเชิงต้นทุน เป็นผลผลิตที่ใช้ต้นทุนในการผลิตต่ำที่สุดเท่าที่ทำได้หรือไม่ หรือมีต้นทุนต่ำกว่าหน่วยงานอื่น เกณฑ์การวัดผลสำเร็จของผลผลิตให้วัดผลที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่มีกำหนดไว้เป็น

มาตรฐาน หรือผลงานที่หน่วยงานอื่นทั้งในประเทศหรือต่างประเทศเคยทำได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด หรือวัดผลผลิตที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่เคยทำไ้ ในปีที่ผ่านมาในวงเงินงบประมาณที่เท่ากัน หรือวัดผลผลิตที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ต้องการให้เกิด ดังนั้นจึงต้องตรวจสอบการกำหนดผลผลิตว่าเป็นผลผลิตที่ถูกต้องหรือไม่ โดยพิจารณาจากผลผลิตที่ส่งผลกระทบต่อประชาชน ต่อกลยุทธ์ หรือมีความชัดเจนสามารถวัดและเปรียบเทียบกับงานที่เกิดขึ้นได้

2.4.6 บริหารควบคุมกิจกรรมที่เกิดจากกระบวนการทำงาน โดยพิจารณาแต่ละกิจกรรมว่า มีทรัพยากรอะไรบ้างที่ใช้ไป ปริมาณมากน้อยเพียงใด ผลผลิตของกิจกรรมมีอะไรบ้าง ประสพผลเพียงใด

**2.5 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม (Activity Based Costing: ABC)** มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์กิจกรรมในพจนานุกรม ค่าใช้จ่ายกิจกรรม ได้แก่ ค่าใช้จ่ายบุคลากร ค่าใช้จ่ายเจาะจง ค่าใช้จ่ายปันส่วน คือการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย และผลการปฏิบัติงาน หรือจำนวนผลผลิตของกิจกรรม โดยดำเนินการ ดังนี้

2.5.1 จัดทำพจนานุกรมกิจกรรม กำหนดตัวผลผลิตหลักและบริการขององค์กร วิเคราะห์กำหนดกิจกรรมหลัก กิจกรรมรอง กิจกรรมที่มีอยู่ในแต่ละผลผลิต และกิจกรรมของหน่วยงานสนับสนุน ให้รหัสกิจกรรมและหน่วยงานที่รับผิดชอบกิจกรรม เรียงตามลำดับผลผลิต กิจกรรมหลัก กิจกรรมรองและกิจกรรมสนับสนุน

2.5.2 ลงนำพนักงานหรือสัดส่วนเวลาในการจัดทำกิจกรรมของบุคลากรภายใน โดยให้บุคลากรทุกคนประมาณการน้ำหนัก หรือสัดส่วนเวลาที่แต่ละคนใช้ไปในแต่ละกิจกรรม ตลอดปีงบประมาณ โดยให้ทุกคนมีเวลาในการปฏิบัติงานตลอดปี เท่ากับ 100% ให้หัวหน้ากลุ่มงาน หรือหัวหน้าฝ่ายทุกคนระบุน้ำหนักงานหรือ สัดส่วนเวลาของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนที่ใช้ในแต่ละกิจกรรมใส่ในตารางการลงนำพนักงานและเงินเดือนตามแบบฟอร์มของหน่วยงานที่กำหนด กิจกรรมใดที่บุคลากรนั้นไม่ได้ทำไม่ต้องปันส่วน

2.5.3 รวบรวมค่าใช้จ่ายและระบุค่าใช้จ่ายของกิจกรรมที่สะท้อนค่าใช้จ่ายจริง โดยรวบรวมต้นทุนทั้งหมดที่เกิดจากการใช้จ่ายในกิจกรรม ครอบคลุมทุกแหล่งเงินทั้งเงินงบประมาณและนอกงบประมาณแบ่งเป็นบุคลากร งบดำเนินงาน งบอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่นโดยยังไม่มีการจัดทำระบบบริหารสินทรัพย์ หรืองบลงทุนในการคำนวณต้นทุนผลผลิตในขณะนี้ การระบุค่าใช้จ่ายบุคลากรที่เป็นเงินเดือนค่าจ้างประจำและค่าจ้างชั่วคราว รวมทั้งค่าใช้จ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรต้องเป็นค่าใช้จ่ายของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่จริง ให้กระจายลงสู่กิจกรรมที่บุคคลนั้นปฏิบัติตามอัตราส่วนน้ำหนักหรือสัดส่วนเวลาในการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคล สำหรับ



ค่าใช้จ่ายบุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติงานอยู่องค์กรอื่นค่าใช้จ่ายส่วนนี้ให้กระจายลงในกิจกรรมของหน่วยงานในอัตราส่วนเท่าๆ กัน

2.5.4 รวบรวมปริมาณงานหรือผลผลิตกิจกรรม โดยตรวจสอบกิจกรรมของหน่วยงานที่กำหนดไว้ในพจนานุกรม กำหนดหน่วยนับปริมาณงานหรือผลผลิตของกิจกรรมเหมือนกันทั้งองค์กร กำหนดเครื่องมือและวิธีการจัดเก็บปริมาณงาน หรือผลผลิตกิจกรรม และจัดเก็บปริมาณงานในรอบปีงบประมาณเป็นภาพรวมของหน่วยงาน

2.5.5 คำนวณต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรม และผลผลิตของหน่วยงานระดับกรม รวมค่าใช้จ่ายของกิจกรรมเข้าสู่กิจกรรมย่อยและกิจกรรมหลักซึ่งอยู่ภายใต้ผลผลิตนั้นๆ

โดยสรุปแล้ว การ คำนวณต้นทุนกิจกรรมเป็นการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งผลงานตามยุทธศาสตร์ ข้อมูลต้นทุนผลผลิตจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดสรรงบประมาณ การจัดสรรวงเงิน การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของตัวชี้วัดความสำเร็จในข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ และใช้เปรียบเทียบต้นทุนผลผลิตในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน (Benchmarking) เพื่อการวิเคราะห์ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน ที่นำมากำหนดต้นทุนมาตรฐานและราคาเป้าหมายที่รัฐจะซื้อบริการจากหน่วยงาน ประกอบการพิจารณาจัดจ้าง และตั้งราคาเพื่อจ้างเอกชนดำเนินการแทนหน่วยงานในบางกิจกรรม และยังสามารถนำมากำหนดค่าบริการของรัฐในอัตราที่เป็นธรรมเหมาะสม เพื่อประกอบการตัดสินใจในเชิงบริหาร ดังนั้นการคำนวณต้นทุนผลผลิตควรระวังการนับซ้ำซ้อนหรือนับผลผลิตไม่ครบถ้วน การให้น้ำหนักต้องใกล้เคียงความจริง ค่าใช้จ่ายที่นำมาคำนวณต้องถูกต้องตรงกับรายงานทางการเงิน ต้องคำนวณต่อเนื่องอย่างน้อย 3 ปี ติดต่อกันจึงได้ตัวเลขต้นทุนต่อหน่วยที่แม่นยำ

### Hurdle 3 : การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)

3.1 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นองค์ประกอบของการบริหารจัดการองค์กร ให้ประสบผลสำเร็จ ต้องอาศัยทรัพยากรบุคคล (Man) เงิน (Money) ทักษะการจัดการ (Management) และวัสดุ/ครุภัณฑ์ (Material)

3.2 วัตถุประสงค์การจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้การจัดซื้อพัสดุและบริการมีคุณภาพในปริมาณ ราคาที่พอเหมาะจากแหล่งขายที่น่าเชื่อถือในเวลาที่เหมาะสม ด้วยการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการรักษาคุณภาพของพัสดุที่ทำการซื้อมาแล้ว ให้อยู่ในมาตรฐานที่ดีสำหรับใช้งาน

### 3.3 กระบวนการการจัดซื้อจัดจ้าง ประกอบด้วย

3.3.1 วางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง ด้วยการคาดคะเนความต้องการจากแผนงาน / โครงการ สถิติการใช้ ใบคำขอ คลังพัสดุ ทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ ราคา คุณลักษณะการใช้งาน และวิธีการจัดซื้อ (ตกลงราคา สอบราคา ประกวดราคา วิธีพิเศษ ฯลฯ)

3.3.2 เลือกแหล่งขาย คัดเลือกผู้ขาย ควรจัดทำรายการชื่อผู้ขาย ประเมินผู้ขาย ทั้งด้านบริหารจัดการ ปริมาณ คุณภาพ การเงิน การบริการหลังการขาย และราคา

3.3.3 ออกคำสั่งซื้อ ทำสัญญาซื้อขาย และติดตามคำสั่งซื้อ

3.3.4 ตรวจสอบใบสั่งซื้อของและตรวจรับพัสดุ โดยการตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ตรวจสอบความถูกต้อง ลงนามอนุมัติตรวจสอบ บันทึกและเก็บเอกสาร

3.3.5 การแจกจ่ายพัสดุ ควรคัดเลือกประเภทพัสดุ จัดเก็บรักษาพัสดุ บรรจุหีบห่อ เพื่อแจกจ่ายและขนส่งไปให้ผู้ใช้พัสดุ

3.3.6 ติดตามประเมินผล ได้แก่ ผู้ขาย ด้านการขนส่ง ปริมาณ คุณภาพ การบริการหลังขาย การบริหารจัดการจัดซื้อจัดจ้าง จากการเบิกจ่าย ความพอใจของผู้ใช้ การบำรุงรักษา ความถูกต้องตามระเบียบ การรักษาความสัมพันธ์กับผู้ขาย และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามระยะเวลา

การจัดซื้อพัสดุต้องให้ความสำคัญกับปริมาณที่ต้องการ หรือลักษณะเฉพาะของพัสดุที่จะซื้อ ราคาที่ต้องการที่เหมาะสม และลักษณะการใช้งาน โดยเป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี จะทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและวินิจฉัยเมื่อมีปัญหาด้านพัสดุ ดังนั้นการจัดสรรงบประมาณ การบริหารสินทรัพย์ การติดตามประเมินผล เป็นหน้าที่ของสำนักตรวจเงินแผ่นดิน โดยเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามหลักเกณฑ์กรมบัญชีกลางกระทรวงการคลัง สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินทำหน้าที่ตรวจสอบและรายงาน

3.4 ความรับผิดชอบ ในระดับการบริหารทั่วไปเน้นที่ฝ่ายจัดซื้อที่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายในการได้มาของพัสดุที่ถูกต้องทั้งด้านคุณภาพ ปริมาณ เวลา ราคาและแหล่งขาย ในระดับปฏิบัติ การดำเนินงานของฝ่ายจัดซื้อจะต้องทำให้มีพัสดุสำหรับใช้งานอย่างต่อเนื่อง การสั่งซื้อคำนึงถึงอุปสงค์และอุปทานที่กำหนดราคาพัสดุนั้นๆ ทำการซื้ออย่างฉลาด แสวงหาคุณภาพพัสดุที่ดีกว่าในราคาที่เท่ากันหรือต่ำกว่า แหล่งขายที่เหมาะสม มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ขาย แต่ในขั้นตอนการจัดซื้อพัสดุแต่ละประเภท ผู้รับผิดชอบมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงานย่อย ดังนั้นการกำหนดความรับผิดชอบในการจัดซื้อจึงมีความสำคัญ

การจัดซื้อแบบรวมอำนาจ อยู่ในความรับผิดชอบของบุคคลคนเดียวหรือหน่วยงานเดียว ประโยชน์ คือ ลดภาระที่ซ้ำซ้อน ลดค่าใช้จ่ายจากการจัดซื้อพัสดุประเภทเดียวกันได้เปรียบเมื่อซื้อจำนวนมากสามารถต่อรองได้สูง ผู้ซื้อจะมีความเชี่ยวชาญในการจัดซื้อไม่สูญเสียเวลาปฏิบัติงาน ผู้ขายสามารถเสนอราคาและให้บริการที่ดีกว่าได้ เพราะมีค่าใช้จ่ายต่ำ ประหยัดค่าขนส่ง การควบคุมทางการบริหารสะดวก รับผิดชอบในการจัดซื้ออยู่ที่หน่วยเดียว แต่ถ้าเป็นการกระจายอำนาจการจัดซื้อ คือการมอบอำนาจการจัดซื้อพัสดุให้หน่วยงานต่างๆภายในองค์กร ให้สามารถจัดหาพัสดุได้ตามต้องการของหน่วยงาน โดยหน่วยงานกลางเป็นผู้กำหนดว่าหน่วยงานย่อยสามารถซื้อพัสดุประเภทใดได้บ้าง ข้อดี คือ ซื้อได้รวดเร็วใช้เวลาน้อยเพราะซื้อจากหน่วยขายในพื้นที่ลดระยะเวลาส่งมอบ แต่มีข้อเสียด้านอำนาจต่อรองด้านราคา ทำให้ซื้อพัสดुरาคาสูงไม่สามารถเลือกพัสดุที่มีคุณภาพได้

### 3.5 วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง มีอยู่หลายวิธี คือ

3.5.1 วิธีประกวดราคา (Formal Advertising) หรือที่เรียกว่าวิธีโฆษณาอย่างเป็นทางการ เกิดการแข่งขันอย่างกว้างขวาง ทำให้ราคาถูกให้ความยุติธรรมกับผู้ขาย เริ่มด้วยการประกาศประกวดราคา การยื่นซองประกวดราคา การเปิดซองประกวดราคา การประเมินค่าหาผล การประกวดราคา และการตัดสินผู้ชนะ ประกวดราคา ประเด็นที่ควรพิจารณา คือ ต้องกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุที่ต้องการ ต้องมีผู้สนใจหลายรายในการประกวดราคา สภาพตลาดเปิดโอกาสให้ผู้ซื้อ และต้องมีเวลามากพอ

3.5.2 วิธีการเจรจาตกลงราคา (Procurement by Negotiation) เป็นวิธีตกลงราคา จัดหาพัสดุแบบแข่งขันกันอย่างไม่เป็นทางการ เจรจาทกลงระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย จะทำให้จัดซื้อพัสดุในราคาที่เหมาะสมมีคุณภาพเช่นกัน เริ่มที่การขอให้เสนอราคา (Request for proposal) โดยติดต่อผู้ผลิตหรือผู้ขายสินค้าให้เสนอราคาที่ต้องการ พิจารณาราคา ทำการต่อรองจากใบเสนอราคา ถ้าไม่ชัดเจนขอให้ผู้เสนอราคาจัดทำรายละเอียดเพิ่มเติม จากนั้นเรียกผู้เสนอราคาคนใดคนหนึ่ง หรือทั้งหมดมาประชุมเพื่อเจรจาต่อรอง และสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม ตรวจสอบเอกสารเพื่อประกอบการตัดสินใจ แจ้งผลให้ผู้เสนอราคาทราบ ทำสัญญาซื้อขาย กำหนดรายละเอียดต่างๆจากที่เจรจาตกลง สิทธิประโยชน์ที่ควรพิจารณา คือ ในกรณีจำเป็นต้องซื้อเร่งด่วน วงเงินซื้อไม่มาก เป็นของที่เสื่อมสภาพเร็ว หรือเน่าเสียโดยง่าย เป็นพัสดุนิคมใหม่และเป็นความลับทางราชการ

3.5.3 วิธีทำคำสั่งซื้อแบบถาวร (Blanket Orders) รูปแบบนี้ภาคเอกชนนิยมใช้ในการสั่งซื้อพัสดุนิตยภัณฑ์ แต่ราคาตายตัว คำสั่งซื้ออาจทำสัญญาหรือข้อตกลงของการจัดหาพัสดุนิตยภัณฑ์ใดชนิดหนึ่งในปริมาณที่กำหนดและราคาที่ตกลงกันได้ กำหนดข้อตกลง สั่งพัสดุ เวลาสถานที่

ไว้ในสัญญา ข้อดี สะดวกในการจัดทำเอกสารใบคำสั่งซื้อและใบส่งของ ยืนยันมีการส่งของ สม่าเสมอ ลดต้นทุนเวลาจัดซื้อพัสดุดังกล่าว การจัดเก็บ ข้อเสียของวิธีการสั่งซื้อแบบถาวรคือ ตัวเลข ประมาณการใช้พัสดุมักมีความคาดเคลื่อนถ้าใช้พัสดุต่ำกว่าประมาณการ ผู้ขายแบกรับต้นทุน พัสดุดังกล่าวไม่จำเป็น ต้นทุนอาจเพิ่มได้ความเสียหายเกิดกับผู้ขายไม่ยุติธรรมแก่ผู้ขาย

3.5.4 วิธีไม่เก็บรักษาพัสดุดังกล่าว (Stockless Purchasing) ผู้ซื้อไม่มีภาระ รับผิดชอบทางการเงินสำหรับพัสดุดังกล่าวของสินค้าที่ซื้อเพราะอยู่โรงงาน ผู้ขายเป็นเจ้าของพัสดุดังกล่าว ราคาตกลงอาจสูงต้องคิดค่าเก็บรักษาผนวกกับราคาสินค้า ข้อดีของวิธีนี้คือ ลดการถือครองพัสดุดังกล่าว ลดความเสียหายความล้าสมัยของพัสดุดังกล่าว ลดระยะเวลาจัดซื้อ ปริมาณ เอกสาร แต่ราคาสินค้าเฉลี่ยลดลง ลดเวลาการทำเอกสาร สามารถจัดซื้อสินค้าปริมาณมากพอ ต้นทุนต่ำลดความเสียหายของชิ้นส่วนอะไหล่ที่เก็บคงคลังไว้

3.6 การจัดหน่วยงานจัดซื้อและการบริหารงานบุคคล การจัดหน่วยงานจัดซื้อจัดจ้างเป็นเรื่องสำคัญเป็นปัจจัยทำให้การปฏิบัติงานต่างๆประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การมอบหมายงานที่ชัดเจนจะทำให้ผู้รับผิดชอบทราบว่าต้องทำอะไร ผู้รับผิดชอบต้องมีความรู้ ความสามารถสัมพันธ์กับตำแหน่งงาน ในยุคปัจจุบันระบบการจัดซื้อจัดจ้างทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Government Procurement) เป็นการปรับปรุงกลไกและวิธีการบริหารงานพัสดุ ภาครัฐเพื่อการจัดซื้อจัดจ้าง การใช้ทรัพยากรของรัฐ ระบบการตรวจสอบถ่วงดุลเป็นไปอย่าง โปร่งใส ประหยัด มีประสิทธิภาพ เน้นการพัฒนาหน่วยงานมีพัสดुरาคาที่เหมาะสม จัดหาได้ทันเวลาที่ต้องการใช้ จัดให้มีการดูแลบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่องอยู่ในสภาพดี พร้อมใช้งาน ตลอดเวลา สิ่งที่ต้องเตรียม คือ แผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานพัสดุ ดังนั้น ต้องวางระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี มีแผนการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด บ่งบอก ว่า จะจัดซื้อพัสดุนิดใดเวลาใด จะจัดซื้ออย่างไรเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน ได้ทันเวลา มีปริมาณ มีคุณภาพและมีราคาที่เหมาะสม

#### Hurdle 4 : การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ

(Financial Management and Budget Control)

4.1 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ เป็นกลไกการจัดการระบบ การเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งผู้บริหารทางการเงินต้องให้ความสำคัญ ในการตัดสินใจหาแหล่งเงินทุน การจัดสรรเงินทุนและกำหนดนโยบายทางการเงิน เพราะการบริหารทาง การเงิน และควบคุมงบประมาณเป็นเครื่องมือที่ทำให้หน่วยงานภาครัฐต่างๆ เกิดความคล่องตัวใน การบริหารงบประมาณที่ได้รับให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน ดังนั้นการ

หาแหล่งเงินทุนขององค์กร หรืองบประมาณแผ่นดิน ต้องสามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กรและสร้างศักยภาพขององค์กร เพื่อให้เกิดรายได้จากการบริการประชาชนในลักษณะโครงการ หรือ กิจกรรมพิเศษนอกเวลาราชการในการสนับสนุนการบริหารองค์กร และสามารถคิดสร้างสรรค์ในการเสนอแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับพันธกิจ นโยบายรัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนแม่บทขององค์กร โดยเฉพาะสามารถหาต้นทุนผลผลิตและผลงานขององค์กร เพื่อให้ขอเสนองบประมาณประจำปี ได้รับการจัดสรร งบประมาณตามแผนงาน/โครงการที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งต้องวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะดำเนินการให้ได้ผลตอบแทนเพื่อเป็นการสร้างศักยภาพขององค์กร ด้วยการกำหนดนโยบายการเงิน แนวทางการบริหารการเงิน การใช้จ่ายภายในองค์กร การเก็บรักษาเงินสะสมขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยการกำหนดการวัดผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัด และการประเมินผลว่าบรรลุเป้าประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้หรือไม่

**4.2 ระบบบัญชีและการควบคุมทางบัญชี** การบริหารงบประมาณต้องมีอิสระ และคล่องตัวให้สามารถใช้งบประมาณให้เกิดผลผลิต และเป็นไปตามระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ข้อมูลต้นทุนในการผลิตผลผลิตและบริการมีความสำคัญ ที่เพิ่มจากข้อมูลการรับจ่ายหรือจ่ายเงินสด เพราะการบัญชีตามเกณฑ์เงินสด (Cash basis) จะบันทึกบัญชีเมื่อมีการรับและจ่ายเงินจริง เป็นระบบที่เน้นควบคุมรับจ่ายเงินให้ถูกต้องตามระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ไม่มีการคำนวณค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ที่ถือครองจึงไม่รับรู้ถึงค่าใช้จ่าย ค่าจ่าย หรือรายรับค้างรับ ไม่สามารถให้ข้อมูลต้นทุนที่แท้จริงของการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ ดังนั้นจากแผนปฏิรูประบบบัญชีภาครัฐที่มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งต้องทราบต้นทุนกิจกรรม ต้นทุนผลผลิต กระทรวงการคลังจึงเปลี่ยนหลักการบัญชีของหน่วยงานภาครัฐจากเกณฑ์เงินสดเป็นการบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง

**4.3 เกณฑ์คงค้าง (Accrual Basis) หรือ เกณฑ์พึงรับพึงจ่าย หรือเกณฑ์สิทธิ** คือหลักเกณฑ์ทางการบัญชีที่ใช้รับรู้รายการและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น มิใช่รับรู้เมื่อมีการรับหรือจ่ายเงินสดหรือรายการเทียบเท่าเงินสดเท่านั้น โดยการบันทึกรายการรายรับค้างรับ รายจ่ายค้างจ่าย รายรับล่วงหน้า รายจ่ายล่วงหน้า บันทึกบัญชีสินทรัพย์ และคิดค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ในแต่ละปี ต้องแสดงรายการสินทรัพย์ในงบดุลด้วยราคาทุน หักค่าเสื่อมราคาสะสมและค่าเผื่อการด้อยค่าของสินทรัพย์ มีการจัดทำทะเบียนคุมสินทรัพย์เพื่อควบคุมสินทรัพย์ ภาวะผูกพันหรือหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นให้แสดงอยู่ในหมายเหตุประกอบงบการเงิน และเมื่อสิ้นงวดบัญชีต้องทำรายงานทางการเงินในรูปแบบแสดงฐานะการเงิน งบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน งบกระแสเงินสด และหมายเหตุประกอบงบการเงิน

**4.4 การจัดวางระบบบัญชีและเอกสารทางบัญชี** กระบวนการบันทึกบัญชี ประกอบด้วย (1) การจัดทำใบสำคัญจ่าย และ (2) การบันทึกบัญชี ได้แก่ การบันทึกในสมุดรายวันขั้นต้น การบันทึกรายการแยกประเภท การปรับปรุงรายการตอนสิ้นงวด การปิดบัญชีรายได้ ค่าใช้จ่ายเข้าบัญชีแสดงผลการดำเนินงาน การปรับปรุง กระดาษทำงบทดลอง และการนำเสนองบการเงิน

ดังนั้น ระบบการบันทึกและกระบวนการทางบัญชี ต้องสอดคล้องกับลักษณะโครงสร้างการดำเนินงาน เป็นระบบโปร่งใสตรวจสอบได้ ง่ายแก่การบันทึกข้อมูล พร้อมจัดทำคู่มือการดำเนินงานเพื่อให้หน่วยงานภายในสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ และเป็นรูปแบบเดียวกันโดยเชื่อมโยงกิจกรรมการผลิตที่ครบถ้วน และสามารถคำนวณต้นทุนผลผลิตได้ง่ายทั้งนี้ เพราะต้นทุนผลผลิตเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร และต้องรายงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบในระยะเวลาที่กำหนดโดยกรมบัญชีกลางได้กำหนดนโยบายและหลักเกณฑ์บัญชีสำหรับหน่วยงานภาครัฐไว้

#### Hurdle 5 : การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)

**5.1 สินทรัพย์** ในความหมายของกรมบัญชีกลาง หมายถึง ทรัพยากรที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานทั้งที่มีอยู่เดิมและเพิ่มขึ้นในปัจจุบัน ได้แก่ ที่ดิน อาคารสิ่งก่อสร้าง และครุภัณฑ์ เช่น ครุภัณฑ์สำนักงาน ครุภัณฑ์สำรวจ ครุภัณฑ์ไฟฟ้า ครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ ครุภัณฑ์เครื่องจักรกล ครุภัณฑ์ยานพาหนะและขนส่ง ครุภัณฑ์วิทยาศาสตร์ ฯลฯ ซึ่งเป็นผลจากเหตุการณ์ในอดีต และคาดว่าจะทำให้เป็นประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคต หรือศักยภาพในการบริการเพิ่มขึ้นแก่หน่วยงาน จากการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงินและการพัสดุ ระบบการบัญชีคงค้างถูกนำมาใช้แทนการบัญชีเงินสด จึงมีการปรับระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีการลงบัญชี ที่ดิน อาคาร สิ่งปลูกสร้างและครุภัณฑ์อื่นๆแยกออกจากกัน เพื่อแสดงในงบแสดงฐานะทางการเงิน โดยให้มีการบันทึกรายการค่าเสื่อมราคาบัญชีสินทรัพย์ ทำให้ทราบสถานภาพของสินทรัพย์ของหน่วยงานนั้นๆ โดยหลักการจำแนกสินทรัพย์เป็น 4 ประเภท คือ 1) สินทรัพย์ถาวร เป็นสินทรัพย์ที่มีตัวตนได้แก่ ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ มีลักษณะคงทนใช้ได้ยาวนานกว่าหนึ่งรอบระยะเวลาดำเนินงานปกติไม่ได้มีไว้เพื่อขาย ซึ่งการบริหารสินทรัพย์มุ่งเน้นในส่วนนี้ 2) สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน สามารถระบุได้ไม่มีรูปธรรม หน่วยงานถือไว้เพื่อใช้ในการผลิต หรือจำหน่ายสินค้า หรือบริการให้ผู้อื่นเช่า หรือเพื่อการบริหารงาน 3) สินทรัพย์หมุนเวียน ได้แก่สินทรัพย์ที่มีไว้เพื่อขายหรือนำมาใช้ในการดำเนินงานภายในรอบระยะเวลาดำเนินงานปกติของหน่วยงาน หรือถือไว้ในระยะสั้นเพื่อการค้า และคาดว่าจะได้ประโยชน์จากสินทรัพย์นั้นภายใน 12 เดือนนับจากวันที่แสดงฐานะการเงิน หรือ

เงินสด หรือรายการเทียบเท่าเงินสด และ 4) สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน ได้แก่ สินทรัพย์ที่ไม่เข้าลักษณะตามคำนิยามของสินทรัพย์หมุนเวียน

**5.2 วงจรการบริหารสินทรัพย์** ประกอบด้วย 1) การวางแผน ต้องแสดงให้เห็นความต้องการสินทรัพย์ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน ให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้สินทรัพย์ให้เต็มศักยภาพหรือประหยัดมากที่สุด 2) การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรตามกำหนดเวลาและมีต้นทุนที่มีประสิทธิภาพสามารถดำเนินการได้หลายวิธีเช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การเช่า การยืม การแลกเปลี่ยน ฯลฯ เริ่มตั้งแต่วางแผน เลือกลงขันขาย การออกคำสั่งซื้อ ตรวจสอบใบส่งของและตรวจรับพัสดุ แจกจ่ายพัสดุ และติดตามประเมินผล โดยในปัจจุบันกระทรวงการคลังและกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้มีการพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Procurement) ในภาครัฐให้ครอบคลุมในทุกหน่วยงานโดยเน้นการบริหารพัสดุให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐานสากล สามารถตรวจสอบได้ และพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี 3) การใช้งานและการดูแลรักษา ให้ความสำคัญกับการจัดการงานคลังพัสดุ การเก็บรักษาและการซ่อมบำรุง และ 4) การกำจัดสินทรัพย์ คือ การจำหน่ายสินทรัพย์และการหาทดแทน ดังนั้นการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่แต่ใช้งานไม่ได้ก็ควรปรับปรุงซ่อมแซมให้ใช้งานได้มีประสิทธิภาพ โดยมีแผน การจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่เท่าที่จำเป็นอยู่บนประโยชน์การใช้งานอย่างเหมาะสม คุ่มค่าอย่างแท้จริงต้องมีกระบวนการบริหารสินทรัพย์ที่กระทำอย่างถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ

#### Hurdle 6 : การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting)

**6.1 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน** เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการติดตามและประเมินผล ซึ่งหน่วยงานภาครัฐใช้เป็นเครื่องมือแสดงผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินในแต่ละงวด เพื่อยืนยันถึงผลสำเร็จของงานที่ได้ทำข้อตกลงไว้ การรายงานทางการเงินจึงเป็นไปตามเกณฑ์คงค้างยึดถือตามเอกสารกรมบัญชีกลาง ประกอบด้วย

6.1.1 งบแสดงฐานะการเงิน (Statement of financial position) หรืองบดุลแสดงในรูปสมการทางบัญชี คือ สินทรัพย์ (Asset) = หนี้สิน (Liability) + ส่วนทุน (Owner's Equity) โดยแสดงความแตกต่างระหว่างรายการหมุนเวียนกับไม่หมุนเวียน ตามสภาพคล่องแต่ละรายการ จำแนกสินทรัพย์ที่คาดว่าจะได้รับผลประโยชน์ภายใน 12 เดือนหรือเกินกว่า และจำแนกหนี้สินที่ต้องชำระภายใน 12 เดือนหรือเกินกว่า นับตั้งแต่วันที่กำหนดในงบแสดงฐานะการเงิน โดยระบอบระยะเวลาบัญชีสิ้นสุดที่ชัดเจน

6.1.2 งบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน แสดงประเภทค่าใช้จ่ายตาม ลักษณะหรือหน้าที่ที่มีต่อหน่วยงาน ทำให้ทราบการดำเนินงานของหน่วยงานมีรายได้มากกว่าหรือน้อยกว่ารายจ่ายในรอบระยะเวลาที่ผ่านมา เพื่อวัดค่าการลงทุน วัดสถานะสินเชื่อและความสำเร็จของการทำกำไรของหน่วยงาน

6.1.3 งบกระแสเงินสด (Statement of Cash Flow) ต้องรายงานแต่ละรอบ ระยะเวลาบัญชี แสดงแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินสด และเงินสดสุทธิ ตามกิจกรรมดำเนินการ กิจกรรมการลงทุน และกิจกรรมจัดหาเงิน ที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงขององค์กรในรอบ 5 ระยะเวลาบัญชี นั้น ซึ่งจะเป็นเครื่องมือประเมินการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์ขององค์กร

6.1.4 หมายเหตุประกอบงบการเงิน มีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดเผยข้อมูลที่ไม่อาจ แสดงอยู่ภายใต้งบการเงินได้อย่างเพียงพอและชัดเจน องค์กรประกอบที่สำคัญในการรายงาน คือ แสดงข้อมูลเกี่ยวกับเกณฑ์การจัดทำงบการเงิน และนโยบายการบัญชีที่เลือกใช้กับรายการและ เหตุการณ์ทางบัญชีที่สำคัญตามมาตราฐานการบัญชีที่กำหนด ให้ข้อมูลเพิ่มเติมที่ไม่ได้แสดงอยู่ใน งบการเงินแต่เป็นข้อมูลที่จำเป็นในการรายงานฐานะการเงิน ผลการดำเนินงานทางการเงิน งบ กระแสเงินสด สินทรัพย์หรือหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นต้องระบุจำนวนเงินที่ผูกพันไว้สำหรับรายจ่าย ประเภททุนในอนาคต

**6.2 การรายงานผลการดำเนินงาน** รายงานตามรายงานติดตามผลงบประมาณ และการประเมินผลแผนงาน/โครงการ ตามแบบสำนักงบประมาณกำหนด จัดส่งภายในเดือนตุลาคม ของปีงบประมาณนั้นๆ ดังนั้นการเบิกจ่ายงบประมาณต้องแล้วเสร็จภายในปีงบประมาณนั้นๆ เช่นกัน และเป็นไปตามมาตรฐานสำนักงบประมาณกำหนด สำหรับการจัดซื้อจัดจ้างครุภัณฑ์และ สิ่งก่อสร้างให้หน่วยงานสามารถก่อนนี้ผูก พันให้แล้วเสร็จภายใน 3 เดือน นับแต่วันเริ่ม ปีงบประมาณ ส่วนการจัดซื้ออื่นๆก่อนนี้ผูกพันได้ให้แล้วเสร็จภายใน 6 เดือน การกำกับดูแลการ ดำเนินงานให้รายงานผลการดำเนินงานให้คณะรัฐมนตรี และรัฐมนตรีเจ้าสังกัดทุก 3 เดือนตาม แบบสำนักงบประมาณกำหนด คือ แบบรายงาน สงป.46-1 สำหรับงาน แบบรายงานสงป.46-2 สำหรับโครงการ แบบรายงาน สงป.46-3 สำหรับหน่วยงาน และการรายงานแผนความต้องการ ครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างตามแบบรายงาน สงป.46-4

## Hurdle 7 : การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

7.1 การตรวจสอบภายใน เป็นกลไกสำคัญในการควบคุมการใช้งบประมาณ ให้ เป็นไปในแนวทางที่ถูกต้องและมีผลสัมฤทธิ์สูงสุด ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการที่ดี (Good corporate governance) เกิดการบันทึกบัญชีและรายงานตามหน้าที่รั บผิดชอบ



(accountability and responsibility) เป็นพื้นฐานของหลักความโปร่งใส (Transparency) และความสามารถตรวจสอบได้ (Auditability) ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (Efficiency and effectiveness of performance) เป็นมาตรการถ่วงดุลอำนาจ (Check and balance) ซึ่งส่งเสริมให้มีการจัดสรรและการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างเหมาะสมตามลำดับความสำคัญ ให้ได้ผลงานเป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และเป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Warning signals) ของพฤติกรรมที่มีขอบในองค์กร จึงเป็นการลดความเสี่ยงร้ายแรงและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้

**7.2 การควบคุมภายใน** เป็นกระบวนการที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ความเชื่อถือได้ของข้อมูลและการรายงานทางการเงิน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

**7.3 ผู้บริหารระดับสูง** มีความรับผิดชอบโดยตรงในการจัดการให้มีการควบคุมภายใน และประเมินผลการควบคุมภายในขึ้นในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลในระดับที่น่าพอใจอยู่เสมอ ด้วยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี และปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีในความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมและจริยธรรม ดังนั้นควรกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานตรวจสอบภายในให้เป็นส่วนหนึ่งภายใต้โครงสร้างของการควบคุมภายในที่สามารถทำหน้าที่สอบทานหรือประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานอย่างเป็นอิสระ

**7.4 ผู้บริหารระดับรองลงมาทุกระดับ** มีหน้าที่รับผิดชอบจัดการการควบคุมภายในของหน่วยงานย่อยที่ตนรับผิดชอบให้สอดคล้องกับระบบการควบคุมภายในในองค์กร และสอบทานการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมที่ใช้บังคับอย่างต่อเนื่อง

**7.5 องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามมาตรฐาน** ครอบคลุมและเชื่อมโยงใน 5 กิจกรรม คือ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล ควรให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้มีประสิทธิผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญให้กับบุคคลหลายคน เพื่อลดความเสี่ยงจากการผิดพลาดหรือการทุจริต โดยไม่มอบหมายให้บุคคลคนเดียวปฏิบัติหน้าที่สำคัญแต่ผู้เดียวแต่ต้นจนจบ ผู้บริหารติดตามผลสำเร็จของงานเปรียบเทียบกับแผนและวิเคราะห์ความแตกต่าง มีการควบคุมการประมวลผลข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ มีการควบคุมทางกายภาพ เพื่อป้องกันรักษาทรัพย์สินที่เสี่ยงต่อการเกิดการเสียหาย การเข้าถึงทรัพย์สินและเอกสารจำกัดเฉพาะผู้ที่ได้รับอนุญาต และมีการมอบหมายความรับผิดชอบในการ ดูแลรักษาทรัพย์สินเหล่านั้น โดยมีระบบการควบคุมภายในและธุรกรรมที่สำคัญ

ที่จัดทำ เป็นลายลักษณ์อักษร และพร้อมที่จะนำไปใช้ในการตรวจสอบ ดังนั้นโครงสร้างของหน่วยงานจะต้องจัดให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมของหน่วยงานนั้นๆ ควรเลือกใช้การกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจในระดับต่างๆ และให้ความสำคัญกับระบบและขั้นตอนการทำงานและกระบวนการติดตามผลให้มากที่สุด ว่าคุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ได้รับอำนาจ ดังนั้นนโยบายและระบบการบริหารบุคคลที่ชัดเจนเหมาะสม จะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายในเป็นกลไกและเครื่องมือในการช่วยตรวจสอบและสอบทานงานให้เป็นไปตามแผนที่ฝ่ายบริหารวางไว้

**7.6 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** เป็นกระบวนการที่ใช้ควบคุมความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ฝ่ายบริหารต้องประเมินความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายใน และภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหาร วัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม ครอบคลุมองค์ประกอบตามมาตรฐานองค์ประกอบ ดังนั้นการตรวจสอบภายในควรตรวจสอบทางการเงิน การปฏิบัติการ การบริหาร การปฏิบัติตามข้อกำหนด ระบบสารสนเทศ และการตรวจสอบพิเศษที่ได้รับจากฝ่ายบริหาร หรือเกิดเหตุการณ์ที่สื่อไปในทางทุจริต ผิดกฎหมาย ตามวัตถุประสงค์แต่ละประเภทและให้ความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพงานตรวจสอบภายในในการควบคุมดูแล การสอบทานจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการและเทคนิคการตรวจสอบภายใน ในการวางแผนงานตรวจสอบ การปฏิบัติงานตรวจสอบภาคสนาม การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบและติดตามผล ดังนั้นปัจจัยที่สนับสนุนให้ระบบการควบคุมและตรวจสอบภายในของหน่วยงานประสบผลสำเร็จ คือ ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ริเริ่มในการจัดระบบการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน และระบบนั้นต้องได้รับการยอมรับ มีการประเมินความเสี่ยง และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและเหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบในหน้าที่การงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์หน่วยงานที่ชัดเจนมีข้อตกลงร่วมกันของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะร่วมกันปฏิบัติงานตามระบบที่วางไว้ ผู้บริหารในทุกระดับต้องมีความสามารถในการบริหารงานเพื่อให้หน่วยงานมีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้โดยให้ความสำคัญกับการบริหารงบประมาณ การจัดสรรเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้รับผิดชอบในทุกระดับปฏิบัติอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและปรับเปลี่ยนให้ทันเหตุการณ์

นอกจากนี้ อังสนา ศรีประเสริฐ (2547) ได้สรุปว่า การบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรต้อง ให้ความสำคัญ โดยเฉพาะเรื่องการจัดสรรงบประมาณ การพิจารณาเลือกกิจกรรมที่มีความสำคัญ การจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม การกำหนดระบบปฏิบัติงาน ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการควบคุมดูแลและการตรวจสอบ ภายในที่ชัดเจน จะช่วยให้กิจกรรมต่างๆขององค์กรดำเนินการ ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ การนำเอาระบบหรือวิธีการเกี่ยวกับงบประมาณที่เหมาะสมเข้ามาในองค์กรถือเป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กรต้องให้ความสำคัญอย่างมาก ประกอบกับแนวคิดในการปรับเปลี่ยนระบบการจัดทำงบประมาณ ได้เปลี่ยนแปลงจากที่คุมการเบิกจ่ายที่เข้มงวดมาเป็นระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งเน้นที่พันธกิจ วัตถุประสงค์ มีการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ รวมถึงตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles จึงถือเป็นแนวทางที่จะช่วยประกันความเสี่ยงในเรื่องการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เนื่องจากเป็นระบบงบประมาณที่มีการกระจายอำนาจในการจัดการงบประมาณไปสู่หน่วยงานปฏิบัติ นอกจากนี้จะช่วยให้เกิดระบบการจัดการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

กล่าวโดยสรุปแล้ว มาตรฐานการจัดการการเงิน 7 Hurdles เป็นมาตรฐานที่กำหนดขึ้นเพื่อประกันความเสี่ยงที่หน่วยงานอาจนำงบประมาณไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและไม่เกิดประสิทธิผล โดยกระบวนการจัดทำงบประมาณ เน้นการวางแผนงบประมาณและการคำนวณต้นทุนผลผลิตกิจกรรม การบริหารงบประมาณเน้นการจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ และการบริหารสินทรัพย์ ส่วนการติดตามประเมินผล เน้นการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และการตรวจสอบภายใน

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2548) ได้ศึกษา เกี่ยวกับการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment Research) ไว้อย่างละเอียดโดยมีเนื้อหา ดังนี้

การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นมีความสำคัญสำหรับการวางแผนแบบครบวงจร เป็นกระบวนการที่สำคัญและมีประโยชน์ ดังนี้ ประการแรก การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นเป็นเครื่องมือบริหารที่มีประสิทธิภาพทำให้สามารถกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ป้องกันการสูญเสียทรัพยากรกับการดำเนินงานที่ไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์การดำเนินงานมาอย่างแท้จริง ประการที่สอง ผลที่ได้จากการวิจัยประเมินความต้องการ จำเป็น เป็นข้อมูลที่สะท้อนสภาพบริบทที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน ข้อมูลดังกล่าวเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่นำไปสู่การ

วางแผน การกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้น และสนองความต้องการขององค์กร กล่าวได้ว่า นักวิชาการใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นในการกำหนดนโยบาย ใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรทุกขั้นตอน ใช้ในการสร้างสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างชุมชนกับองค์กร และระหว่างองค์กร นอกจากนี้ ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นยังสามารถใช้เป็นหลักเทียบในการดำเนินงาน นำมาช่วยกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานให้มีความชัดเจน และมั่นใจได้ว่าวัตถุประสงค์ดังกล่าวสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรนั้นอย่างแท้จริง ทั้งนี้การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นมีความสำคัญต่อการวางแผนและหรือการพัฒนาองค์กร

### 3.1 กิจกรรมของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ ประกอบด้วยกิจกรรม 3 ส่วน ได้แก่ การกำหนดหรือระบุความต้องการจำเป็น (needs identification) เพื่อสำรวจความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้นทั้งหมดในองค์กร การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น (needs analysis) และการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาซึ่งเป็นวิธีการระบุทางเลือกต่างๆ และการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด (needs solution) หรือเรียกว่าการกำหนดแนวทางการแก้ปัญหา ประเมินทางเลือกสู่การปฏิบัติ

### 3.2 หลักของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

หลักของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น จะอยู่บนพื้นฐานหลักการ 2 ประการคือ หลักความแตกต่าง(discrepancy) และหลักความสำคัญ(importance)

หลักประการแรกของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น คือหลักความแตกต่าง (discrepancy) หมายความว่า ในกระบวนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น ผู้วิจัยอาจออกแบบการวิจัยให้มีการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น หรือออกแบบโดยมีนัยของความแตกต่างแฝงอยู่ ด้วยการระบุสถานะที่ไม่พึงประสงค์ แต่ไม่ได้เก็บข้อมูลในเชิงเปรียบเทียบเนื่องจากสภาพที่พึงประสงค์กำหนดได้โดยไม่จำเป็นต้องเก็บข้อมูลเช่น ความหิว การเจ็บป่วย อย่างไรก็ตามความแตกต่างไม่ใช่จะบ่งบอกความต้องการจำเป็นเสมอไป ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดระดับความสำคัญของเป้าหมายที่พึงประสงค์ หากกำหนดไว้สูงมาก ความแตกต่างนั้นก็อาจไม่ใช่ความต้องการจำเป็น เพราะฉะนั้นในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมายให้อยู่ในระดับต่ำสุดที่จะขาดแคลนไม่ได้ มิฉะนั้นจะเกิดผลเสียหาย

หลักการที่สองของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นหลักความสำคัญ (importance) หมายความว่าสิ่งที่เป็นความต้องการจำเป็นมีความสำคัญมาก ต้องได้รับการตอบสนอง และความจำเป็นนั้นต้องมีลำดับความสำคัญ (needs prioritization) ไม่ว่าผู้วิจัยจะดำเนินการในกิจกรรมการระบุความต้องการจำเป็น (needs identification) กิจกรรมการวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น (needs analysis) หรือกิจกรรมการกำหนดวิธีการแก้ไขความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้น (needs solution) จะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของผลวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นในทุกกิจกรรม

### 3.3 ขั้นตอนของกระบวนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

กระบวนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสิ่งที่มุ่งหวัง
2. การศึกษาสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน
3. การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างข้อมูลจากสิ่งที่มุ่งหวังและจากสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และจัดลำดับความสำคัญของผลที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดเป็นความต้องการจำเป็น
4. การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังและสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น
5. การศึกษาและกำหนดแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น

### 3.4 การจัดลำดับความสำคัญ

การจัดลำดับความสำคัญ (priority setting) ของความต้องการจำเป็น เป็นศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในแต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการการจัดเรียงลำดับความสำคัญมาตั้งแต่ว่าความสำคัญมากไปหาน้อย การจัดลำดับความสำคัญเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากในกระบวนการกำหนดความต้องการจำเป็น เทคนิคการจัดลำดับความสำคัญในรูปแบบนี้มี 2 กลุ่มใหญ่ๆคือ กลุ่มวิธีการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบตอบสนองเดียว (ข้อมูลที่ผู้ตอบเลือกตอบข้อคำถามในแบบสอบถามเพียงส่วนเดียว เช่นถามว่า ท่านมีความต้องการจำเป็น อยู่ในระดับใด) เช่น การจัดลำดับจากค่าเฉลี่ย หรือระดับความถี่ของผู้ตอบ การให้นำน้ำหนักความสำคัญเป็นรายคู่ และกลุ่มวิธีการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบตอบสนองคู่ เป็นกลุ่มวิธีที่มาจากข้อมูลที่มีการตอบสนองคู่(ข้อมูลที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบข้อมูลทั้งสองชุด มักตอบในรูปมาตราประมาณค่าคือ ระดับของสภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็น)

### 3.5 เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบตอบสนองคู่

เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบตอบสนองคู่ เป็นข้อมูลที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบข้อมูลทั้งสองชุด มักตอบในรูปมาตราประมาณค่า คือ ระดับของสภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็น รูปแบบนี้สร้างขึ้นโดยมีพื้นฐานแนวคิดของการนิยามความต้องการจำเป็นตามโมเดลความแตกต่าง (discrepancy model) โดยข้อมูลที่รวบรวมได้เป็นมาตรวัดที่แสดงระดับความสำคัญ ( $I = \text{Importance}$ ) ของข้อความนั้น เปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ “What Should Be” และมาตรวัดที่แสดงระดับที่ข้อรายการนั้นได้รับการตอบสนองหรือระดับสัมฤทธิ์ผล ( $D = \text{Degree of Success}$ ) ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น เปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ “What Is” มีสูตรในการคำนวณระดับความต้องการจำเป็นแต่ละวิธี ดังนี้

3.5.1 วิธี Mean Difference Method (MDF) กำหนดโดยการหาผลต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวัง ( $I$ ) และค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นอยู่จริง ( $D$ )

$$\text{MDF} = I - D$$

วิธีนี้อาจได้ค่าระดับความคาดหวังสูงมาก แต่ผลการจัดอันดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นอาจไม่ได้อยู่ระดับต้นๆถ้าค่าระดับสภาพที่เป็นจริงมีค่าสูงด้วย

3.5.2 วิธี Priority Needs Index (PNI) เป็นวิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวัง ( $I$ ) กับที่เป็นอยู่จริง ( $D$ ) โดยการถ่วงน้ำหนักของค่าเฉลี่ยระหว่าง  $I$  และ  $D$  ด้วยน้ำหนักความสำคัญ  $I$

$$\text{PNI} = (I - D) \times I$$

วิธีนี้อาจได้ผลการจัดอันดับความสำคัญของการความต้องการจำเป็นต่างจากวิธี Mean Difference Method (MDF)

3.5.3 วิธี Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุง เป็นวิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวัง ( $I$ ) กับที่เป็นอยู่จริง ( $D$ ) แล้วหารด้วย  $D$  วิธีนี้เป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิม โดยนงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช วิธีนี้สามารถควบคุมขนาดความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไป และให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับ ของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม

$$PNI_{\text{modified}} = (I - D) / D$$

วิธีนี้ให้ผลสอดคล้องกับวิธี MDF และสามารถแปลความหมายของค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ว่ามีความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาจากสภาพที่เป็นอยู่เป็นร้อยละเท่าใด

**3.5.4 วิธีการวิเคราะห์แบบเมทริกซ์ (matrix analysis)** เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่เน้นการเสนอผลการดำเนินงานของหน่วยงานในส่วนของจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา โดยการแบ่งตารางเป็น 4 ส่วน แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่มุ่งหวัง และสภาพที่เกิดขึ้นจริง จุดที่ใช้ในการแบ่งอาจเป็นค่าเฉลี่ยของคะแนนสูง-ต่ำที่กำหนด หรือเกณฑ์ที่ผู้ประเมินเห็นว่าเหมาะสมที่จะเป็นจุดตัด

#### 4. สภาพบริบทของคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

กายภาพบำบัด เป็นวิชาชีพหนึ่งซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนา รักษา และฟื้นฟูร่างกาย การเคลื่อนไหว และความสามารถในการทำงาน ในผู้ที่มีปัญหาทางระบบกระดูกและกล้ามเนื้อ ระบบประสาท ระบบหายใจและการไหลเวียนเลือด และระบบอื่นๆ ที่ปัจจัยอื่นมีผลกระทบ เช่น ความชราภาพ การทำงานในโรงงาน เป็นต้น วิชาชีพกายภาพบำบัดนี้ได้เปิดสอนในคณะกายภาพบำบัด คณะเทคนิคการแพทย์ คณะสหเวชศาสตร์ สำนักสาขาสหเวชศาสตร์และสาธารณสุขศาสตร์ของมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั้งรัฐบาลและเอกชน

ทั้งนี้ คณะกายภาพบำบัดใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คณะสหเวชศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร สำนักวิชาสหเวชศาสตร์และสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ สำนักวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับ คณะกายภาพบำบัดใน สถาบันอุดมศึกษาของเอกชน ได้แก่ คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยรังสิต คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน โครงการจัดตั้งคณะกายภาพบำบัด วิทยาลัยเซนต์หลุยส์

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ มุ่งเน้นศึกษาคณะกายภาพบำบัดสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีการให้บริการด้านรักษาพยาบาลในรูปแบบของคลินิก หรือศูนย์ หรือสถานบริการ ซึ่งมีการบริหาร

การเงินของตนเอง และเป็นเสมือนศูนย์กำไรของคณะ ปัจจุบันมี 6 แห่ง ได้แก่ คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คณะสหเวชศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และคณะสหเวชศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

#### 4.1 คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล

##### 4.1.1 ความเป็นมา

คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล ก่อตั้งขึ้นใน 2508 ซึ่งในขณะนั้นคือ โรงเรียนกายภาพบำบัด ภาควิชาศัลยศาสตร์ออร์โธปิดี ศัลยศาสตร์และกายภาพบำบัด คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล ต่อมาในปี 2542 โรงเรียนกายภาพบำบัดได้รับการ รยกฐานะเป็นคณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล ดังนั้น คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล จึงเป็นสถาบันแห่งแรกที่ผลิตบัณฑิตกายภาพบำบัดทั้งระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก และประกาศนียบัตรบัณฑิตสาขาการบำบัดตั้ง คณะกายภาพบำบัด นอกจากนี้ คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัย มหิดล ยังได้ผลิตงานวิจัยด้านกายภาพบำบัดทางระบบกระดูกและกล้ามเนื้อ ทางระบบประสาท ทางเด็ก ทางระบบหัวใจและการหายใจ ทางการยศาสตร์ ทางการออกกำลังกาย และด้านชุมชน (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2553 : ออนไลน์)

สำหรับ คลินิกกายภาพบำบัดสำหรับทางกายภาพบำบัดและทางกิจกรรมบำบัด ได้ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2544 เพื่อให้บริการกายภาพบำบัดและเป็นสถานีวิจัยด้านกายภาพบำบัด นอกจากนี้คณะกายภาพบำบัด ยังจัดบริการกายภาพบำบัดในชุมชน โดยเฉพาะการดูแลสุขภาพที่บ้านสำหรับผู้ป่วยโรคหลอดเลือดสมอง

ปัจจุบันคณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล ตั้งอยู่เลขที่ 999 ถนนพุทธมณฑลสาย 4 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170 โทรศัพท์ 02-441-5450 และมีคณบดี คือ รศ.ดร.รุ่งทิพา วัจจละฐิติ

##### 4.1.2 ปรัชญา

ความสำเร็จที่แท้จริงอยู่ที่การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ เพื่อประโยชน์สุขแก่มวลมนุษยชาติ

##### 4.1.3 วิสัยทัศน์

คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำมีมาตรฐานสากล เพื่อสร้างเสริมสุขภาพแก่สังคม



#### 4.1.4 พันธกิจ

- 1) สร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพมาตรฐานสากล และมีคุณลักษณะตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
- 2) พัฒนาระบบบริการสุขภาพต้นแบบและเผยแพร่ความรู้สู่สังคม
- 3) สร้างงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม
- 4) บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล
- 5) พัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

#### 4.1.5 การดำเนินงานด้านการเรียนการสอน

คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล เริ่มหลักสูตรระดับปริญญาตรี (วิทยาศาสตร์บัณฑิตสาขาวิชากายภาพบำบัด ) ใน พ.ศ. 2508 ระดับปริญญาโท (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิตสาขาวิชากายภาพบำบัด ) ใน พ.ศ.2526 และระดับปริญญาเอก (วิทยาศาสตร์ผู้บัณฑิตสาขาวิชากายภาพบำบัด (หลักสูตรนานาชาติ) ) และประกาศนียบัตรบัณฑิตสาขาการจั ด ดัดตั้ง ใน พ .ศ. 2546 นอกจากนี้หลักสูตรการเรียนการสอนด้านกายภาพบำบัดแล้ว คณะกายภาพบำบัด ได้เริ่มหลักสูตรระดับปริญญาตรีทางกิจกรรมบำบัด (วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชากิจกรรมบำบัด) ในปี พ.ศ. 2551

## 4.2 คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

### 4.2.1 ความเป็นมา

คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2521 มีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตนักเทคนิคแพทย์ และเจ้าหน้าที่วิทยาศาสตร์ทางการแพทย์ ยกกระดับบริการทางด้านห้องปฏิบัติการชั้นสูงมาตรฐานสูง และแก้ไขปัญหาการขาดแคลนเจ้าหน้าที่ชั้นสูงมาตรฐานสูง ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตลอดจนการค้นคว้าวิจัยและส่งเสริมงานบริการประชาชนทางด้านนี้ นอกจากนี้คณะเทคนิคการแพทย์ยังมีหน้าที่ผลิตนักกายภาพบำบัด เป้าหมายเพื่อพัฒนาการเป็นแหล่งกลางของการตรวจทางห้องปฏิบัติการชั้นสูง มาตรฐานสูงและกายภาพบำบัดสำหรับโรงพยาบาลศรีนครินทร์ และหน่วยงานในศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และเป็นตัวกลางในการสนับสนุนทางด้านวิชาการ งานวิจัยทางเทคนิคการแพทย์ และกายภาพบำบัดทั้งภายในและภายนอกประเทศ

ปัจจุบัน คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตั้งอยู่เลขที่ 123 ถนนมิตรภาพ ต.ในเมือง อ.เมือง จ.ขอนแก่น 40002 โทรศัพท์ 0 4320 2399, 0 4334 7482 และมี

คนบดี คือ รองศาสตราจารย์ ดร .เกรียงไกร กิจเจริญ ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ ปี พ .ศ.2550 (มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553 : ออนไลน์)

#### 4.2.2 วิสัยทัศน์

เทคนิคการแพทย์และกายภาพบำบัดชั้นนำของประเทศและภูมิภาคอาเซียน

#### 4.2.3 ค่านิยมองค์กร

ก้าวอย่างมีวิสัยทัศน์ พัฒนาบุคลากร ให้มีความสำคัญการสอน ควบคู่ความร่วมมือ คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

#### 4.2.4 การดำเนินงานด้านการเรียนการสอน

หลักสูตรที่เปิดสอนในคณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในกลุ่มวิชา/ ภาควิชา/สาขาวิชา ระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาโท ระดับปริญญาเอก ดังนี้

- หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาเทคนิคการแพทย์ (วท.บ.)
- หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาเทคนิคการแพทย์ (พัฒนาเจ้าหน้าที่) (วท.บ.)
- หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคนิคการแพทย์ (วท.ม.)
- หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพยาธิวิทยาคลินิกและการจัดการ (วท.ม.)
- หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิตสาขาวิชากายภาพบำบัด (วท.บ.)
- หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชากายภาพบำบัด (วท.ม.)
- หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การเคลื่อนไหวของมนุษย์ (ปร.ด.)
- หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การเคลื่อนไหวของมนุษย์ (นานาชาติ) (ปร.ด.)

### 4.3 คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

#### 4.3.1 ความเป็นมา

คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นคณะเทคนิคการแพทย์คณะแรกของภาคเหนือและเป็นคณะที่สามของประเทศไทย รองจากมหาวิทยาลัยมหิดลและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตามลำดับ จัดตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมในการให้บริการด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพแก่ประชาชน ในท้องถิ่น โดยแรก เริ่มมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ร่วมกับคณะแพทยศาสตร์ วางโครงการจัดตั้งภาควิชาเทคนิคการแพทย์ขึ้น ในปี พ .ศ. 2509 และได้รับอนุมัติให้เป็นภาควิชาเมื่อปี พ.ศ. 2510 ต่อมาในปี พ.ศ. 2512 คณะแพทยศาสตร์ ได้เห็นชอบให้ภาควิชาเทคนิคการแพทย์ จัดทำโครงการ

จัดตั้งคณะเทคนิคการแพทย์ เพื่อรับผิดชอบผลิตบัณฑิตในสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพออกไป  
รองรับงานในเขตภาคเหนือ ซึ่งได้รับอนุมัติให้เป็นคณะเทคนิคการแพทย์ ในปี พ.ศ. 2519

พ.ศ.2522 ทางทบวงมหาวิทยาลัยได้ มีการอนุมัติให้มีการจัดตั้งภาควิชาเพิ่มเติม  
คือภาควิชารังสีเทคนิค และในปีต่อมาก็ได้มีการจัดตั้งภาควิชากิจกรรมบำบัดขึ้น

พ.ศ.2531 ทางคณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้มีการจัดตั้ง  
ภาควิชากายภาพบำบัด

พ.ศ. 2545 ทางสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้กำหนด ด้แนวทางการบริหารจัดการ  
ในภาควิชาและมีมติเห็นชอบให้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารคณะเทคนิคการแพทย์  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อก่อให้เกิดความคล่องตัวเกิดคุณภาพในการบริหารองค์กรและเกิด  
ประสิทธิภาพสูงสุดที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสากล ตามประกาศ  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เรื่องภาระงานของภาควิชาและหัวหน้าภาควิชาที่พึงประสงค์ตลอดจนแนว  
ทางการบริหารจัดการในภาควิชาและคณะในวันที่ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2545 เพื่อเป็นการตอบสนอง  
ต่อนโยบายของมหาวิทยาลัยทางคณะเทคนิคการแพทย์จึงได้ดำเนินการศึกษารูปแบบและวิธีการ  
ที่เหมาะสมในการปรับ ประยุกต์เปลี่ยนแปลงโครงสร้างแต่ละภาควิชาในคณะเทคนิคการแพทย์ จาก  
การระดมความคิดเห็นของบุคลากรที่ทำงานในคณะเทคนิคการแพทย์ทั้งหมด ได้มีความเห็นว่า  
รูปแบบที่มีความเหมาะสมสำหรับคณะเทคนิคการแพทย์คือการมีหนึ่งภาควิชาต่อการผลิตบัณฑิต  
ในแต่ละสาขาวิชา ต่อมาจึงได้ดำเนินการ รวมภาควิชาจุลชีววิทยาคลินิก ภาควิชาเคมีคลินิก  
ภาควิชาจุลทรรศน์ศาสตร์คลินิกและภาควิชาภูมิคุ้มกันวิทยาคลินิกกลายเป็นภาควิชาเทคนิค  
การแพทย์ในปี พ.ศ.2546 จนถึงปัจจุบัน

ปัจจุบันคณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตั้งอยู่เลขที่ 110 ถนนอินทวิโรด  
ตำบลศรีภูมิ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50200 โทรศัพท์ 053 945075 และมีคณบดีของคณะ  
เทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาสนา ศิริรังษี  
(มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2553 : ออนไลน์)

#### 4.3.2 ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม

##### 1) ปรัชญาของคณะเทคนิคการแพทย์

ความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานของนักศึกษาคณะเทคนิคการแพทย์  
พร้อมจิตสำนึกในการให้บริการ ด้านการตรวจวินิจฉัย บำบัดรักษา และป้องกันโรค ตลอดจนการ  
ส่งเสริมสุขภาพ และฟื้นฟูสมรรถภาพ จะเป็นหลักประกันอันอบอุ่น แก่ประชากรในสังคมให้มี  
คุณภาพชีวิตที่ดียิ่งขึ้น

## 2) ปณิธานของคณะเทคนิคการแพทย์

คณะเทคนิคการแพทย์เป็นศูนย์กลางทางวิชาการ และงานวิจัย ตามแนวมาตรฐานวิชาชีพ และความเป็นสากล เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนโดยส่วนรวม บัณฑิตจากคณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้รับการฝึกฝนอบรมให้มีความรู้ ความชำนาญในวิชาชีพ รู้จักขวนขวายหาความรู้ ด้วยตนเอง รู้หลักวิธีวิจัยเพื่อค้นคว้าองค์ความรู้ใหม่ มีนิสัยเอื้อเฟื้อ โอบอ้อมอารี มีจิตใจให้บริการ ตลอดจนมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และสังคม บุคลากรในคณะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาคุณภาพ ของงาน และคุณภาพชีวิตที่ดีของตนเอง และผู้รับบริการ

## 3) วิสัยทัศน์ของคณะเทคนิคการแพทย์

ผลิตบัณฑิตให้มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ มีคุณธรรมและจริยธรรมแห่งวิชาชีพ เป็นที่ต้องการของสังคม เป็นคณะที่มีความเป็นเลิศทางด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพ และแก้ปัญหาสังคม เป็นที่พึ่งทางด้านวิชาการแก่ผู้ร่วมวิชาชีพ และเป็นที่ยึดเหนี่ยวประชาชนในด้านสุขภาพ เป็นที่รู้จักในสังคมโลก และเป็นคณะที่สามารถพึ่งตนเองได้

## 4) พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิต สาขาวิชาเทคนิคการแพทย์ กิจกรรมบำบัด รังสีเทคนิค กายภาพบำบัด และบุคลากรระดับอื่น ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพตามความต้องการของสังคม ที่มีความรู้ความชำนาญ มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ความก้าวหน้าทางวิทยาการ สามารถนำไปประยุกต์ ใช้ได้อย่างมีคุณภาพ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ รวมทั้งมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

2. ทำการวิจัยค้นคว้าองค์ความรู้ใหม่ทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ เพื่อนำไปพัฒนาวิชาชีพ ให้มีความทันสมัย เป็นสากล และเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยส่วนรวม

3. ให้บริการวิชาการแก่สังคมทั่วไป เน้นชุมชนในชนบทภาคเหนือที่ห่างไกล ความเจริญ และต้องการความช่วยเหลือในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสาขาวิชาชีพของคณะฯ รวมทั้งการให้คำปรึกษาและฝึกอบรมทางวิชาการแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง

4. ทำนุบำรุงและธำรงไว้ซึ่งศิลปวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ของท้องถิ่นและประเทศไทย

5. ร่วมมือกับสถาบัน หน่วยงาน และองค์กรต่างๆ เพื่อพัฒนาวิชาชีพ

6. ส่งเสริม พัฒนาความสามารถของบุคลากร และบริหารทรัพยากรของคณะฯ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

7. ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นหลักประกันกับสังคมว่าการดำเนินงานทุกภารกิจของคณะฯ มีคุณภาพ

8. พัฒนาศักยภาพสู่คุณภาพมาตรฐานวิชาชีพ และความเป็นสากล

5) ค่านิยม : AMS-CMU

A – Agility ยืดหยุ่นคล่องทันการณ์

M – Merit อภิบาลด้วยคุณธรรม

S – Social Responsibility สังคมตระหนักรู้

C – Competency เลิศสมรรถนะประจำชั้นงาน

M – Model พัฒนาเป็นแบบอย่าง

U – Unity ก่อแนวทางสร้างประสานสามัคคีหนึ่งใจปณามกันพร้อมน้อมนียม

#### 4.3.3 การดำเนินงานด้านการเรียนการสอน

คณะเทคนิคการแพทย์แบ่งส่วนราชการเป็น สำนักงานเลขานุการ ภาควิชาเทคนิคการแพทย์ ภาควิชารังสีเทคนิค ภาควิชากิจกรรมบำบัด และภาควิชากายภาพบำบัด เปิดการเรียนการสอนมีทั้งในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา ดังนี้

1) เปิดสอนระดับปริญญาตรี (วิทยาศาสตร์บัณฑิต) 4 สาขาวิชา คือ

- หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิตสาขาวิชาเทคนิคการแพทย์
- หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิตสาขาวิชารังสีเทคนิค
- หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิตสาขาวิชารังสีเทคนิค ภาคพิเศษ

(หลักสูตรต่อเนื่อง 2 ปี)

- หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิตสาขาวิชากิจกรรมบำบัด
- หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิตสาขาวิชากายภาพบำบัด

2) เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา 5 หลักสูตร คือ

- หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาเทคนิคการแพทย์
- หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การเคลื่อนไหวและการออกกำลังกาย
- หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์รังสีการแพทย์
- หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชากิจกรรมบำบัด
- หลักสูตรวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การแพทย์

(หลักสูตรนานาชาติ)

#### 4.4 คณะสหเวชศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

##### 4.4.1 ความเป็นมา

คณะสหเวชศาสตร์ จัดตั้งขึ้นในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2534 โดยการแยกภาควิชาเทคนิคการแพทย์ของคณะแพทยศาสตร์ออกมาจัดตั้งเป็นคณะ ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่มที่ 108 ตอนที่ 199 หน้า 64-65 วันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2534 โดยมีเหตุผลเพื่อสนับสนุนการผลิตบัณฑิต การวิจัย และการบริการในกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพสาขาต่างๆ และ ทบวงมหาวิทยาลัยได้มีประกาศที่ ทม . 0204/33395 เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2534 แบ่งส่วนราชการในคณะสหเวชศาสตร์ออกเป็นฝ่ายต่างๆ ได้แก่ สำนักงานเลขาธิการ ภาควิชากายภาพบำบัด ภาควิชาเคมีคลินิก ภาควิชาจุลทรรศน์ศาสตร์คลินิก ภาควิชารังสีเทคนิค ภาควิชาเวชศาสตร์การธนาคารเลือด และหน่วยปฏิบัติการบริการวิทยาศาสตร์สุขภาพ

พ.ศ.2535 ภาคต้น ปีการศึกษา 2535 คณะสหเวชศาสตร์รับนิสิตวิทยาศาสตร์บัณฑิตสาขาเทคนิคการแพทย์ในสังกัดคณะฯเป็นปีแรก

ในปี 2538 หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิตสาขากายภาพบำบัด 4 ปีเริ่มเปิดรับนิสิตรุ่นแรก นับเป็นสาขาทางสหเวชศาสตร์สาขาที่สองของคณะฯ

วันที่ 16 พฤศจิกายน พ.ศ.2541 หน่วยปฏิบัติการบริการวิทยาศาสตร์สุขภาพเริ่มเปิดให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชนทั่วไป ณ อาคารวิทยกิตติ ต่อมาวันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2542 หน่วยปฏิบัติการบริการวิทยาศาสตร์สุขภาพได้รับการอนุมัติจากกระทรวงสาธารณสุขให้เป็นสถานพยาบาลของรัฐ อันเป็นผลดีอย่างยิ่งต่อการจัดหารายได้ของคณะ

พ.ศ.2542 ผลิตบัณฑิตหลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขากายภาพบำบัด สังกัดคณะสหเวชศาสตร์ ขึ้นเป็นปีแรกจำนวน 33 คน วันที่ 16 พฤศจิกายน พ.ศ.2544หน่วยปฏิบัติการบริการวิทยาศาสตร์สุขภาพเปิดบริการด้านห้องออกกำลังกายและห้องเขานำขึ้น

ปัจจุบันคณะสหเวชศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตั้งอยู่เลขที่ 154 อาคารจุฬาพัฒน์1 จุฬาซอย12 ถนนพระราม1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 (ด้านหลังศูนย์การค้ามาบุญครอง ด้านโรงแรมปทุมวัน ปริ้นเซส แล ะมีถนนบีที คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วนิดา นพพรพันธุ์ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553 : ออนไลน์)

##### 4.4.2 วิสัยทัศน์

คณะสหเวชศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นแหล่งความรู้และแหล่งอ้างอิงของแผ่นดินในสาขาสหเวชศาสตร์ เป็นผู้นำทางปัญญา เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

#### 4.4.3 พันธกิจ

- 1) สร้างบัณฑิตสหเวชศาสตร์ที่มีความรู้และทักษะที่ได้มาตรฐานในระดับนานาชาติ และเหมาะสมกับสังคม
- 2) เสริมสร้างนิสิตให้เป็นบัณฑิตที่สามารถครองตนอย่างมีคุณธรรมและเป็นผู้นำสังคมได้
- 3) บุกเบิกองค์ความรู้ใหม่ด้านสหเวชศาสตร์และบูรณาการองค์ความรู้เพื่อประโยชน์ของสังคม
- 4) ถ่ายโอนองค์ความรู้กับสาธารณะเพื่อช่วยพัฒนาสังคมไทยไปสู่การพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืนในประชาคมโลก
- 5) ทำนุบำรุงและสืบสานศิลปวัฒนธรรม

### 4.5 คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

#### 4.5.1 ความเป็นมา

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีนโยบายขยายการจัดการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์จากท่าพระจันทร์มาศูนย์รังสิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะที่จัดการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐานและวิทยาศาสตร์ประยุกต์ จัดตั้งคณะในกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพขึ้นโดยเริ่มตั้งคณะแพทยศาสตร์ในปี 2533 ต่อมาในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้รับอนุมัติให้จัดตั้งคณะใหม่เพิ่มอีก 3 คณะได้แก่ คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ และคณะเทคนิคการแพทย์

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้มีคำสั่งที่ 30/2537 ลงวันที่ 11 มกราคม 2537 ให้แต่งตั้ง "คณะกรรมการโครงการจัดตั้งคณะเทคนิคการแพทย์" เพื่อจัดทำหลักสูตรตลอดจนวางแผนเรื่องอัตรากำลังให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลา 6 เดือน ต่อมาคณะกรรมการดังกล่าวได้ประชุมและมีมติให้เปลี่ยนชื่อคณะจากเดิม "คณะเทคนิคการแพทย์" เป็น "คณะสหเวชศาสตร์" เนื่องจากพิจารณาว่าต้องรองรับการจัดการเรียนการสอนสาขาวิชาต่างๆ ที่จะเปิดในอนาคต นอกเหนือจากสาขาเทคนิคการแพทย์ด้วย เช่น สาขากายภาพบำบัด เป็นต้น ต่อมาเมื่อมีพระราชกฤษฎีกาให้จัดตั้งคณะสหเวชศาสตร์เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2539 โดยมหาวิทยาลัยแต่งตั้งให้ ศาสตราจารย์ ดร.วิฑูรย์ ไวยนันท์ ดำรงตำแหน่งคณบดีคณะสหเวชศาสตร์และเป็นคณบดีคนแรก ซึ่งดำรงตำแหน่ง 2 วาระต่อเนื่องกัน ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งคณะสหเวชศาสตร์ ได้แบ่งส่วนราชการเป็น 5 หน่วยงาน ดังนี้ ภาควิชาเทคนิคการแพทย์ ภาควิชากายภาพบำบัด ภาควิชารังสีเทคนิค (ยังไม่เปิดดำเนินการ) ภาควิชาอาชีวบำบัด (ยังไม่เปิดดำเนินการ) และสำนักงาน

เลขานุการ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาด้านการวิจัย จึงได้เปิดหลักสูตรบัณฑิตศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอกสาขาชีวเวชศาสตร์ (Biomedical Sciences) หลักสูตรนานาชาติขึ้นในปีการศึกษา 2544 ต่อมาได้เปิดหลักสูตรบัณฑิตศึกษาระดับปริญญาโทเพิ่มอีกชั้นอีกหนึ่งหลักสูตร คือ หลักสูตรเทคนิคการแพทย์มหาบัณฑิต โดยเปิดรับนักศึกษารุ่นแรกในปีการศึกษา 2551

ในปี 2545 ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ครั้งที่ 11/2545 เมื่อวันที่ 28 ต.ค.2545 มีมติเห็นชอบให้คณะสหเวชศาสตร์จัดตั้ง "ศูนย์วิจัยและบริการวิชาการทางสหเวชศาสตร์" ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นหน่วยงานส่งเสริมและพัฒนางานวิจัยให้บริการ วิชาการแก่สังคมและพัฒนาความรู้และประสบการณ์แก่อาจารย์ นักศึกษา บุคลากรในวงการวิชาชีพ และผู้สนใจแบ่งเป็น 4 หน่วยงาน ดังนี้

1. หน่วยวิจัยและบริการวิชาการเภสัชวิทยาโรคติดเชื้อ
2. หน่วยวิจัยและบริการวิชาการตรวจวินิจฉัยและป้องกันโรคติดเชื้อ
3. หน่วยวิจัยและบริการวิชาการวิทยาศาสตร์สุขภาพและสิ่งแวดล้อม
4. หน่วยวิจัยและบริการวิชาการกายภาพบำบัด

ปัจจุบัน ตั้งอยู่เลขที่ 99 ม.18 ต.คลองหนึ่ง อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี 1212 โทรศัพท์ 0-2986-9213 ต่อ 7225 โทรสาร 0-2516-5379 และมีคณบดี คือ รองศาสตราจารย์ ดร. ประมวล เทพชัยศรี และคณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553 : ออนไลน์)

#### 4.5.2 การดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอน

คณะสหเวชศาสตร์จัดการเรียนการสอน จำนวน 4 หลักสูตร คือ

1. หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาเทคนิคการแพทย์
2. หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขากายภาพบำบัด
3. หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาชีวเวชศาสตร์ (หลักสูตรนานาชาติ)
4. หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาชีวเวชศาสตร์ (หลักสูตรนานาชาติ)

#### 4.6 คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

##### 4.6.1 ความเป็นมา

ในช่วงแผนพัฒนาฯ ระยะที่ 7 (พ.ศ.2535-2540) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เสนอโครงการจัดตั้งคณะกายภาพบำบัดต่อทบวงมหาวิทยาลัย โดยให้เป็นคณะหนึ่งในโครงการพัฒนามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ศูนย์องครักษ์ จังหวัดนครนายก คณะกรรมการ



ทบวงมหาวิทยาลัยได้พิจารณาในการประชุมครั้งที่ 9/2535 มีมติเห็นด้วยในหลักการให้มีการผลิตบัณฑิตสาขากายภาพบำบัด โดยในระยะแรกให้ผลิตบัณฑิตในหน่วยงานที่จัดการเรียนการสอนทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพที่มีอยู่แล้วในมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ได้ดำเนินการรับนิสิตสาขากายภาพบำบัดมาตั้งแต่ปีการศึกษา 2536 โดยได้รับการสนับสนุนงบประมาณแผ่นดินและรายได้ ตั้งแต่ปี 2537 จนถึงปัจจุบัน ต่อมา เพื่อให้การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย ครอบคลุมสาขาอื่น ๆ ทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพที่จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ป่วยและประชาชน โครงการจัดตั้งคณะกายภาพบำบัด จึงปรับเปลี่ยนชื่อเป็น “คณะสหเวชศาสตร์” โดยในการประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งที่ 7/2539 วันที่ 7 ตุลาคม 2539 มีมติเห็นชอบในหลักการให้ปรับโครงสร้างการจัดตั้งคณะกายภาพบำบัดเป็นคณะสหเวชศาสตร์ และในการประชุมสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งที่ 8/2539 วันที่ 25 ตุลาคม 2539 มีมติอนุมัติในหลักการให้ดำเนินการต่อไป เพื่อให้การบริหารจัดการมีความเป็นอิสระ มีประสิทธิภาพ และมีความคล่องตัว ในการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 7/2543 วันที่ 1 กันยายน 2543 มีมติเห็นชอบในหลักการ อนุมัติให้คณะสหเวชศาสตร์เป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัย

ปัจจุบันคณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตั้งอยู่เลขที่ 63 หมู่ 7 ถ. รังสิต - นครนายก ต.องครักษ์ อ.องครักษ์ จ.นครนายก 26120 โทรศัพท์ : 0-2664-1000 ต่อ 2253 ต่อ 102 หรือ 0-3739-5439 โทรสาร : 0-2664-1000 ต่อ 2253 และมีคณบดีคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กานดา ชัยภิญโญ (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2553 : ออนไลน์)

#### 4.6.2 ปรัชญา

คณะสหเวชศาสตร์มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ก้าวสู่ระดับมาตรฐานสากล จึงได้กำหนดปรัชญาว่า "สร้างเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการสู่ระดับมาตรฐานสากล"

#### 4.6.3 ปณิธาน

คณะสหเวชศาสตร์มีความมุ่งมั่นในการผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรในคณะฯ ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นผู้ที่มีความรู้คู่คุณธรรม มีความตระหนักถึงสังคมและประเทศชาติ

สำหรับ คลินิกกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้เปิดให้บริการสำหรับบุคคลทั่วไป บุคลากร และนิสิต โดยบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญ และเครื่องมือที่ทันสมัยครบครัน โดยเปิดบริการ 2 แห่ง คือ คลินิกกายภาพบำบัด มศว. องครักษ์ และคลินิก

กายภาพบำบัด มศว. ประสานมิตร ซึ่งได้รับการรับรองเป็นสถานพยาบาลของทางราชการ เพื่อให้ผู้เข้ารับการรักษา สามารถนำใบเสร็จค่ารักษาไปเบิกจ่ายได้ตามระเบียบราชการ

## 5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปราโมทย์ เกิดทรัพย์ (2536) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์การบริหารงบประมาณเงินรายได้ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า อุปสรรคในการใช้จ่ายเงินรายได้เกิดจากบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบและหลักเกณฑ์ในการจ่ายเงินรายได้ และพบปัญหาในด้านการใช้จ่ายเงินตามงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้ ดังนี้

1. ปัญหาด้านเอกสารหลักฐานการเบิกจ่ายเงินรายได้และหลักเกณฑ์การจ่ายเงินรายได้มีปัญหาในทางปฏิบัติและตีความเสมอ

2. หน่วยงานต่างๆ มีบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านการเงินน้อยและภาระในการปฏิบัติงานมีมาก จึงไม่มีเวลาศึกษาระเบียบหลักเกณฑ์พิจารณาแนวทางปฏิบัติงานให้ถูกต้องได้ ได้เพียงแต่ถามผู้รู้แล้วก็ทำตาม ผิดบ้างถูกบ้างตามความเข้าใจ เพื่อให้งานแล้วเสร็จตามคำสั่งของผู้บริหาร และผู้รับบริการบางหน่วยงานให้อาจารย์มาปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งอาจารย์บางท่านไม่มีพื้นฐานความรู้ทางการเงินและการบัญชีมาก่อน ประกอบกับระเบียบมากมาย อีกทั้งงานสอนที่ต้องปฏิบัติ จึงทำให้รู้สึกว่ายุ่งยากสับสน จึงไม่สามารถใช้จ่ายเงินได้ตามแผนงาน

ณรงค์ ดุษฎีวรวิทย์ (2537) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดระบบการบริหารงานงบประมาณ กรณีศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 109 ฉบับ กับผู้บริหารงานระดับต่างๆ ในคณะ วิทยาลัย สำนักงานอธิการบดี และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานงบประมาณของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือจำนวน 5 หน่วยงาน ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับงานงบประมาณในแต่ละหน่วยงานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มีความเห็นสอดคล้องกันในระดับเห็นด้วยว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดระบบการบริหารงานงบประมาณอยู่ที่ด้านการดำเนินงาน โดยมีสาเหตุจากบุคลากรในหน่วยงาน หน่วยงานย่อยไม่ได้ รับการฝึกอบรม สัมมนาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานงบประมาณ ทำให้ขาดความรู้ ความเข้าใจในด้านขั้นตอนการทำงาน และวิธีการเบิกจ่ายที่ถูกต้อง ส่วนด้านการประสานงาน ด้านการควบคุมและติดตามผลงาน ด้านการจัดองค์การและด้านการวางแผนอยู่ในระดับไม่แน่ใจ

กัลยาณี ตันนุกูล (2539) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารการเงิน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัย พบว่า การบริหารการเงินของบัณฑิตวิทยาลัย มีลักษณะดังนี้ การบริหารการเงินมีนโยบายเป็นไปตาม กฎระเบียบ กฎเกณฑ์ของบัณฑิตวิทยาลัย โดยมี

คณะกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัยเป็นผู้วางนโยบายและวางแผน ออกข้อบังคับ อนุมัติ  
 โครงการใช้จ่ายประจำปี ตลอดจนดูแลมาตรฐานการศึกษาในระดับต่างๆในบัณฑิตวิทยาลัย แหล่ง  
 รายได้ของบัณฑิตวิทยาลัยมีอยู่ 2 แหล่ง ได้แก่ เงินงบประมาณแผ่นดิน และเงินทุนบัณฑิต  
 วิทยาลัย ซึ่งได้มาจากค่าหน่วยกิต และค่าธรรมเนียมการศึกษา รายได้จากการดำเนินงาน รายได้  
 ดอกเบี้ยนำมาจัดสรร รพุน รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคารและพันธบัตร และรายได้จากหลักสูตร  
 พิเศษ ในช่วงปี 2534-2536 ได้มีการเปลี่ยนแปลงการเก็บค่าเล่าเรียนจากระบบหน่วยกิตเป็น  
 ระบบเหมาจ่าย ทำให้บัณฑิตวิทยาลัยมีรายได้ค่าหน่วยกิตและค่าธรรมเนียมการศึกษาสูงขึ้น  
 ในช่วงปี 2534-2536 ร้อยละ 10 ต่อปี แต่บัณฑิตวิทยาลัย ยังคงใช้เกณฑ์การจัดสรรร้อยละ 60  
 และ 40 ตามจำนวนรายหัวนิสิต

จิตรา เตมีย์ (2540) ได้ศึกษาเรื่องการนำเสนอรูปแบบงบประมาณสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ  
 ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพปัจจุบันของการงบประมาณสถาบันอุดมศึกษา แม้ว่าจะมีวัตถุประสงค์ในการ  
 ก่อตั้งที่แตกต่างกัน แต่การพัฒนาในปัจจุบันมีทิศทางที่จะเป็นสถาบันอุดมศึกษาสมบูรณ์แบบ การ  
 ขยายตัวของงบประมาณจึงมีทิศทางที่เพิ่มขึ้นมาโดยตลอดนับตั้งแต่ปีงบประมาณ 2536 – 2540  
 งบประมาณอุดมศึกษาเป็นร้อยละ 17.6 ของงบประมาณเพื่อการศึกษา ในงบประมาณอุดมศึกษา  
 ทั้งหมด เป็นของสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยร้อยละ 85.4 เมื่อเปรียบเทียบ  
 ค่าใช้จ่ายที่เป็นเงินเดือน งบดำเนินการอื่น งบลงทุนเป็นร้อยละ 42.35 ของงบประมาณรายจ่าย  
 ทั้งหมด

2. การเปรียบเทียบรูปแบบงบประมาณสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ของไทยกับอังกฤษและ  
 ออสเตรเลีย พบว่า มีความแตกต่างของลักษณะหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดสรรงบประมาณให้กับ  
 สถาบันอุดมศึกษา ในอังกฤษคณะบุคคลที่เป็นองค์กฤษฎีการเรียกว่า HEFCE ในออสเตรเลียเป็น  
 คณะบุคคลในสังกัดกระทรวงศึกษา เรียกว่า DEETYA สำหรับในประเทศไทยคือ สำนัก  
 งบประมาณ ส่วนวิธีการจัดสรรงบประมาณนี้ ทั้งอังกฤษและออสเตรเลียจัดสรรในรูปแบบเงิน  
 อุดหนุนทั่วไปมีสูตรในการคำนวณเงินอุดหนุนการสอน ส่วนประเทศไทยใช้การจัดสรรในรูปแบบ  
 งบประมาณที่เน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากรแบบรายการตามโครงการที่สถาบัน อุดมศึกษา  
 เสนอ ในการใช้งบประมาณนั้นสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศมีอิสระ ที่จะนำงบประมาณไป  
 ใช้ได้ โดยไม่ต้องเคร่งครัดเรื่องรายการใช้จ่ายแต่ควบคุมโดยระบบตรวจสอบด้วยบัญชี  
 อิเล็กทรอนิกส์ เน้นการตรวจสอบที่ผลการดำเนินงานซึ่งต้องเป็นไปตามเงื่อนไขที่ตกลงไว้กับรัฐ  
 ในขณะที่การใช้งบประมาณของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยต้องใช้จ่ายตามระเบียบที่  
 กระทรวงการคลังกำหนดโดยเคร่งครัด รวมทั้งการประเมินผลการใช้งบประมาณด้วย

### 3. การนำเสนอรูปแบบงบประมาณสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย

3.1 หลักการอุดมศึกษา 4 ประการ คือ 1) ความเป็นเลิศทางวิชาการ 2) ความสามารถตอบสนองความต้องการของสังคม 3) ความรับผิดชอบต่อสังคม และ 4) ให้สังคมตรวจสอบได้ และควรมีอิสระในการดำเนินงาน โดยมีหลักการงบประมาณคือ รัฐจะจัดสรรงบประมาณให้สถาบันอุดมศึกษาในฐานะที่การอุดมศึกษาเป็นบริการของรัฐ โดยผู้เรียนต้องมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม การจัดสรรงบประมาณต้องเพียงพอที่สถาบันอุดมศึกษารักษามาตรฐานทางวิชาการ สถาบันอุดมศึกษาสามารถบริหารงานได้อย่างมีอิสระแต่ต้องมีระบบที่ตรวจสอบได้ การจัดสรรงบประมาณและการตรวจสอบพิจารณาที่ผลปฏิบัติงาน และเป็น การตรวจสอบหลังการดำเนินงาน

3.2 ส่วนประกอบของรูปแบบงบประมาณ แยกเป็นรายรับจากรัฐบาลเป็นเงินอุดหนุนที่ดิน สิ้นทรัพย์อื่น ๆ และรายจ่ายแยกเป็นแหล่งกองทุน โครงการและกิจกรรม

#### 3.3 กระบวนการจัดสรรงบประมาณ

3.3.1 กำหนดสูตรในการคำนวณเงินสนับสนุนให้ชัดเจน และมีองค์กรที่รับผิดชอบเรื่องการจัดสรรงบประมาณให้กับสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะ ซึ่งควรมีลักษณะเป็นองค์กรอิสระทำหน้าที่จัดสรรงบประมาณพิจารณาตามแผนความต้องการกำลังคน นโยบายการอุดมศึกษาอนุมัติวงเงินให้สถาบันอุดมศึกษาตามสูตรและโครงการในรูปแบบเงินอุดหนุนทั่วไป

3.3.2 การบริหารงบประมาณ สถาบันอุดมศึกษาจัดระบบสารสนเทศทางการเงินและการบัญชี ระบบการติดตามผลการปฏิบัติงาน ส่วน การติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณจากภายนอกหลังการดำเนินงาน จากรายงานที่สถาบันอุดมศึกษาแสดงต่อสาธารณชน

3.4 การนำรูปแบบงบประมาณที่พัฒนานำไปใช้ จะต้องมีการกำหนดนโยบายส่งเสริมการศึกษา ปรับแก้กฎหมายทั้งที่เกี่ยวกับการใช้งบประมาณ การจัดตั้งองค์กรอิสระเพื่อรองรับการจัดสรรงบประมาณและการประกันคุณภาพ มีการปรับบทบาทหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงบประมาณ ทบวงมหาวิทยาลัย รวมทั้งโครงสร้างการบริหารการเงินและด้านวิชาการภายในสถาบันอุดมศึกษาด้วย

สุพัฒตรา เขยชุ้ม (2540) ได้ศึกษาการดำเนินงานของหน่วยงานด้านการเงินและบัญชี ระดับคณะในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ขั้นตอน สภาพและปัญหาเพื่อเสนอแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานด้านการเงินและบัญชีระดับคณะในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานของหน่วยงานด้านการเงินและบัญชีระดับคณะมีแหล่งเงินทุน 2 แหล่ง คือ เงินงบประมาณแผ่นดินและเงินนอกงบประมาณ โครงสร้างองค์การของหน่วยงานด้านการเงินและบัญชีมี 4 รูปแบบ ได้แก่ แบบความคล่องตัว แบบสาขา แบบราชการ และแบบเรียบ

ง่าย มีขั้นตอนการดำเนินงาน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนการใช้จ่ายเงิน ด้านการใช้จ่ายเงิน ด้านการเก็บรักษาเงินและเอกสารการเงิน ด้านการทำหลักฐานการเงินและบัญชี และด้านการควบคุมและตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน ปัญหาของบุคลากรที่ปฏิบัติงานการเงินและบัญชี และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ปัญหาด้านการวางแผนการใช้จ่ายเงินเป็นปัญหาอันดับแรก ปัญหาด้านการควบคุมและตรวจสอบเป็นปัญหาน้อยที่สุด แนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานด้านการเงินและบัญชีระดับคณะ ควรมีแนวทางดังนี้ แหล่งเงินทุนควรมีการจัดสรรเงินงบประมาณแบบ Block Grant กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเบิกจ่ายเงินรายได้ให้ชัดเจนและมีการนำไปหาผลตอบแทน โครงสร้างควรเป็นแบบคล่องตัว การกำหนดระยะเวลาปีงบประมาณเงินรายได้ กำหนดตามปีการศึกษา คณะควรมีการวางแผนการใช้จ่ายเงินตั้งแต่ต้นปี กำหนดระยะเวลาเบิกจ่าย การทำรายงานแจ้งผู้เกี่ยวข้อง การใช้จ่ายเงินควรมีขั้นตอนเสนองาน 4 ขั้นตอน ดำเนินการแบบเบ็ดเสร็จในคนเดียว และคณะจัดทำเอกสารเบิกจ่ายเงินรายได้ที่ คณะ วิธีการจ่ายเงินเป็นเช็คและโอนเงินเข้าบัญชีไม่มีการจ่ายเงินสด มีเงินยืมโดยตรงจ่าย เมื่อรับเงินนำฝากธนาคารหรือสหกรณ์ออมทรัพย์ของมหาวิทยาลัย มีกรรมการตรวจนับเงินไม่น้อยกว่า 3 คน มีการทำทะเบียนคุมหลักฐานการเงินและระบบบัญชีราชการ รูปแบบธุรกิจเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย และนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการวางระบบบัญชี พร้อมทั้งมีการควบคุมและตรวจสอบการใช้จ่ายเงินแบบตรวจสอบผลการดำเนินงาน

มยุรี ทิพย์สิงห์ (2541) ได้ศึกษาระบบการบริหารงบประมาณแผ่นดินโดยใช้มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นกรณีศึกษา มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น และ 2) หาแนวทางพัฒนาระบบการบริหารงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ประชากรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยข้าราชการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ตำแหน่งรองคณบดีฝ่ายบริหาร หัวหน้าสำนักงาน คณบดี หัวหน้างานคลังและพัสดุ หัวหน้าหน่วยการเงินบัญชีและงบประมาณ และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานกองคลังที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มหน่วยงาน 6 หน่วยงาน จำนวน 23 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่าโครงสร้างการบริหารเป็นการบริหารตามสายบังคับบัญชาของระบบราชการเป็นลำดับขั้น มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบอย่างเฉพาะเจาะจง ซึ่งโครงสร้างที่มีอยู่ไม่สามารถช่วยงานข้ามสายงานกันได้ ทำให้งานล่าช้าในบางช่วงเวลา ในส่วนของกระบวนการบริหารงบประมาณ พบว่ากระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณที่คณะใช้เวลาโดยเฉลี่ย 22.30 วัน และการเบิกจ่ายงบประมาณที่กองคลังใช้เวลาโดยเฉลี่ย 26.14 วัน รวมทั้งกระบวนการเฉลี่ย 48.44 วัน ซึ่งเป็นเวลาที่

ค่อนข้างมากเนื่องจากมีงานบางชิ้นตื้อซ้ำซ้อนกัน และเมื่อศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรในการบริหารงบประมาณ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนไม่มีคุณภาพ และระบบการบริหารงานไม่สามารถเอาผิดหรือคัดคนออกจากงานได้ จึงทำให้งานโดยรวมล่าช้า และบุคลากรที่ดีมีคุณภาพเกิดความท้อแท้

2. แนวทางการพัฒนาระบบบริหารงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น จากการศึกษา พบว่า โครงสร้างการบริหารงบประมาณที่มีขนาดเล็กจะทำให้เกิดความคล่องตัวได้มากกว่า การวิเคราะห์ภาระงานใหม่จะช่วยให้ลดการซ้ำซ้อนของงานลงได้ รวมทั้งการจัดโครงสร้างที่สามารถเกลี้ย กำลังคนให้เหลือมโหลและสับเปลี่ยนหน้าที่กันได้ จะช่วยทำให้ลดระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณลงได้มาก ดังนั้นแนวทางการพัฒนาระบบบริหารงบประมาณ จึงควรใช้โครงสร้างทางการบริหารขนาดเล็ก ลดขั้นตอนและสามารถเกลี้ยกำลังคนได้

นางฐิตดา อรัญนารถ (2542) ได้ศึกษาสภาพ ปัญหาและอุปสรรคการบริหารวิธีการงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารวิธีการงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

1.1 ปัญหาด้านระบบงบประมาณ พบว่ามีปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการวางแผน ระบบข้อมูลและเครื่องมือ ปัญหาที่พบว่ามีอยู่ในระดับมาก คือ ระบบข้อมูล ซึ่งต้องเกี่ยวข้องตั้งแต่การจัดทำคำขอ งบประมาณ การอนุมัติ และการบริหารงบประมาณ ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยไม่มีฐานข้อมูลรวม ขาดการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ขาดผู้พัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติขาดความชำนาญ และผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญในการดำเนินการ

1.2 ปัญหาด้านองค์กรงบประมาณ พบว่าองค์กรจำนวนมากมีปัญหาจากโครงสร้างของหน่วยงาน โครงสร้างมีความซ้ำซ้อน มีสายการบังคับบัญชายาว ระเบียบข้อบังคับขั้นตอนมาก ทำให้งานล่าช้า ขาดความคล่องตัว ซึ่งเกี่ยวกับอำนาจการบริหารงาน ทัศนคติของผู้บริหาร และการได้มาของผู้บริหารทุกระดับ

1.3 ปัญหาด้านบุคลากร พบว่าปัญหาเกี่ยวกับคุณสมบัติ ศักยภาพ ทักษะ และการประสานงาน เป็นปัญหารวมด้านบุคลากรทุกระดับ ซึ่งยังขาดระบบการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง การกำหนดตำแหน่งตามสายงาน ทำให้ยากต่อการจัดคนให้เหมาะกับงาน รวมทั้งระบบตอบแทนที่ไม่เป็นแรงกระตุ้นสำหรับผู้ตั้งใจปฏิบัติงาน

2. การปรับปรุงบริหารวิธีการงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

2.1 ด้านบุคลากร มหาวิทยาลัยขอนแก่นควรจัดให้มีแผนและหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการ สำหรับผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งบริหารควรเป็น

ผู้ผ่านการอบรม ซึ่งให้ความรู้เรื่องนโยบาย แผนงบประมาณ และการบริหารการเงินปรับโครงสร้าง การทำงานให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ ระบบค่าตอบแทนควรมีความชัดเจนและ ยุติธรรม รวมทั้งวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหาร

2.2 ด้านระบบข้อมูล มหาวิทยาลัยขอนแก่นควรวางแผนจัดระบบฐานข้อมูล จัดและ พัฒนาระบบเครือข่าย ให้เป็นระบบเชื่อมโยงทั้งหมด โดยให้ศูนย์คอมพิวเตอร์เป็นศูนย์กลางทำ หน้าที่เป็นศูนย์กลางสารสนเทศเชื่อมโยงข้อมูลไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้การพัฒนาการบริหารงาน และการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

2.3 ด้านโครงสร้าง การปรับรูปแบบการทำงานโดยรวมฝ่ายบริหารและฝ่ายน นโยบาย เพื่อให้การวางแผนและการบริหารงบประมาณมีความคล่องตัวและรวดเร็ว ไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน รัฐบาลควรกระจายอำนาจการบริหารลงมาให้มากที่สุด จัดวางระบบการคลังให้เป็นระบบเดียวกัน ทั้งมหาวิทยาลัย จัดทำคู่มือปฏิบัติงานให้เป็นบรรทัดฐาน และปรับระบบการตรวจสอบภายในให้ เป็นการตรวจโดยประเมินผลงาน เมื่องบประมาณประกาศใช้แล้วควรอนุมัติเงินประจำงวดให้ มหาวิทยาลัยโดยตรง เพื่อดำเนินการต่อไปโดยไม่ต้องจัดทำคำขอไปอีก และไม่ต้องผ่านคลัง จังหวัด ซึ่งจะลดขั้นตอน เวลา และบุคลากรในการปฏิบัติงานได้อย่างมาก

มนัสสวัสดิ์ เกษมบุญชู (2543) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานในกระบวนการงบประมาณ แผ่นดินของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของผู้บริหารระดับกลางและเจ้าหน้าที่ การเงินและงบประมาณ ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารระดับกลางและเจ้าหน้าที่การเงินและงบประมาณ มีทัศนะต่อปัญหาการ ปฏิบัติงานในกระบวนการงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมและใน แต่ละด้านในระดับปานกลาง

2. ผู้บริหารระดับกลางและเจ้าหน้าที่การเงินและงบประมาณ มีทัศนะต่อปัญหาการ ปฏิบัติงานในกระบวนการงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมไม่ แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดทำงบประมาณและด้านการอนุมัติ งบประมาณ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มี ทัศนะต่อปัญหาการปฏิบัติงานในกระบวนการงบประมาณแผ่นดิน โดยรวมและในแต่ละด้านไม่ แตกต่างกัน

4. เจ้าหน้าที่การเงินและงบประมาณ ที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี, 5-10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนะต่อปัญหาการปฏิบัติงานในกระบวนการงบประมาณแผ่นดินโดยรวมและในแต่ ละด้านไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัยดังกล่าวยังได้เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุง ปฏิบัติงานในกระบวนการงบประมาณในแต่ละด้านดังนี้

1. ด้านการจัดทำงบประมาณ จากผลการวิจัยพบว่า ระยะเวลาที่ให้หน่วยงานดำเนินการจัดทำค่าของงบประมาณค่อนข้างจำกัด จึงควรมีการประสานงานไปยังสำนักงบประมาณเสนอขอขยายเวลาในปฏิทินงบประมาณ และกำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้แน่นอน ชัดเจน และมหาวิทยาลัยควรมีการจัดประชุมชี้แจงนโยบายการจัดทำงบประมาณเป็นประจำทุกปีให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติรับทราบ ควรมีการปรับปรุงแบบฟอร์มโดยลดจำนวนเอกสารประกอบคำขอ ตลอดจนหน่วยงานที่จัดทำงบประมาณควรให้เหตุผลความจำเป็นและจัดลำดับความสำคัญในแต่ละรายการ อีกทั้งมหาวิทยาลัยควรพิจารณาภาระงานกับบุคลากรให้เหมาะสม และเพียงพอกับการปฏิบัติงานด้วย

2. ด้านการอนุมัติงบประมาณ มหาวิทยาลัยควรพิจารณาจัดตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์และกลั่นกรองค่าของงบประมาณ โดยมีผู้บริหารระดับคณะ สถาบัน สำนัก ร่วมเป็นคณะกรรมการด้วย และในการพิจารณาควรคำนึงถึงภารกิจ หน้าที่ แผนงานหลักทั้งของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานเป็นสำคัญ โดยให้หน่วยงานได้มีโอกาสชี้แจงในขั้นตอนการพิจารณางบประมาณ อีกทั้งมหาวิทยาลัยควรพัฒนาระบบการเงินให้เข้มแข็ง ขยายศักยภาพในการระดมแหล่งที่มาทางการเงินให้กว้างขวางจากแหล่งอื่น ๆ โดยไม่เพียงแต่รอรับการสนับสนุนจากรัฐแต่เพียงฝ่ายเดียว

3. ด้านการบริหารงบประมาณ ควรปรับปรุงขั้นตอนการขออนุมัติเงินประจำงวดหมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้างให้มีความชัดเจนและรวดเร็วยิ่งขึ้น ตลอดจนให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้มีอิสระในการบริหารงบประมาณของตนเอง อีกทั้งมหาวิทยาลัยควรจัดสรรอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ให้เพียงพอกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ และจัดฝึกอบรมวิธีปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน รวมไปถึงการจัดทำคู่มือ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติงานด้านการบริหารงบประมาณ ที่เป็นปัจจุบันให้กับเจ้าหน้าที่ด้วย

4. ด้านการควบคุมงบประมาณ มหาวิทยาลัยควรนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในระบบการควบคุมงบประมาณเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว อย่างมีประสิทธิภาพ และควรมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ติดตาม ควบคุมการใช้จ่ายเงิน ควบคู่ไปกับการกำหนดแนวทางวิธีปฏิบัติให้ชัดเจน ตลอดจนมีมาตรการสำหรับหน่วยงานที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามนโยบาย อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญอย่างยิ่งก็คือ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญ และสนใจที่จะติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงาน งานและโครงการ และใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ



ประวัติร นิลสุวรรณากุล (2544) ได้ทำต้นแบบระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชี กองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ สำหรับผู้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัย /สถาบันของรัฐ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาจัดตั้งขึ้นเพื่อการศึกษา วิจัย บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และเปลี่ยนแปลง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี เช่นนี้ทำให้สถาบันอุดมศึกษามีพันธกิจหลัก 5 ประการ คือ (1) การเรียนการสอน (2) การวิจัย (3) การบริการวิชาการ (4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ (5) การปรับเปลี่ยน ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาควรนำเอาหลักการบริหารมาประยุกต์ใช้กับงานของตน และบริหารอย่างครบวงจรบริหาร รวมทั้งดำเนินการตามแนวความคิดของระบบ นั่นคือพิจารณาถึงทรัพยากรที่ใช้ (Inputs) กระบวนการของงาน (Process of Operating) และผลได้ (Outputs) อย่างเป็นระบบด้วย ตามหลักการดังกล่าวระบบงานสำหรับสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย ระบบงบประมาณ ระบบพัสดุ ระบบการเงิน ระบบบัญชี ระบบตรวจสอบและประเมินผล ระบบดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกัน โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนในระบบงบประมาณ เมื่องบประมาณประจำปีได้รับอนุมัติแล้วงบประมาณจะเป็นตัวตั้ง สำหรับการควบคุมดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานและงบประมาณนั้น รวมทั้งตรวจสอบและประเมินผล โดยเทียบกับงบประมาณที่ได้รับอนุมัตินั้น การพิจารณางานของสถาบันอุดมศึกษาสามารถพิจารณาได้เป็น 3 มิติ คือ (1) มิติแผนงานซึ่งแสดงกิจกรรมที่ดำเนินการ (2) มิติหน่วยงานซึ่งแสดงผู้ปฏิบัติ และ (3) มิติกองทุนซึ่งแสดงทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการ ลักษณะ 3 มิตินี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องใช้ประกอบการตัดสินใจ ดังนั้นระบบบัญชีสำหรับสถาบันอุดมศึกษาจึงจัดวางขึ้นเป็นลักษณะ 3 มิติ เพื่อสนองความต้องการของผู้บริหาร นอกจากนี้ ระบบบัญชียังกล่าวเป็นระบบบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis) ตามหลักการบัญชีที่ยอมรับกันโดยทั่วไปสำหรับสถาบันการศึกษา อย่างไรก็ตามระบบบัญชียังมีระบบบัญชีต้นทุนที่สามารถรายงานต้นทุนต่อหน่วยงานสำหรับสถาบันอุดมศึกษาด้วย

ธัชพล กาญจนกุล (2545) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ผลการวิจัย ดังนี้ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรมีลักษณะการบริหารการเงินที่เป็นอิสระ คล่องตัวเพิ่มขึ้น โดยมีการวางแผนทางการเงินที่เน้นแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง สามารถวัดและประเมินได้ รวมทั้งมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมได้ ประกอบกับมุ่งเน้นการวางแผนระยะกลางและระยะยาว โดยมีรูปแบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งเงินทุนมาจากเงินบริจาคของศิษย์เก่า และเงินอุดหนุนจากหน่วยงานและธุรกิจภาคเอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพิ่มขึ้น เงินอุดหนุนที่ได้จากภาครัฐ มีลักษณะเป็น

การจัดสรรตามอุปสงค์หรือตามตัวผู้เรียน (Demand-Side Finance) ประกอบกับมีการจัดตั้ง กองทุนคงยอดเงินต้นและกองทุนเพื่อพัฒนา การศึกษาและวิจัย เพื่อความมีเสถียรภาพทาง การเงินในระยะยาว แหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัยมาจากผลงานด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านการพัฒนานวัตกรรมใหม่ในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากค่าเล่าเรียน และค่าธรรมเนียมต่างๆ รวมทั้งมีการบริหาร ทรัพย์สินที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น รูปแบบของ หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย มีลักษณะเป็นศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center ) ศูนย์กำไร(Profit Center) และหน่วยธุรกิจ(Business Unit) การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินจะ พิจารณาจากค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษา (Cost per Head) แต่จะคณะโดยใช้การปันส่วน ค่าใช้จ่าย (Cost Allocation) การจัดสรรตามกิจกรรม (Activity-Based Approach) โดยคำนึงถึง ปรัชญาอุดมศึกษาเป็นปัจจัยประกอบการพิจารณา รวมทั้งมีแนวโน้มการจัดสรรเพื่อการวิจัยใน สัดส่วนที่เพิ่มขึ้น การบริหาร / ใช้ทรัพยากรทางการเงิน มีการนำแนวคิด เทคนิคการบริหาร สมัยใหม่ที่เป็นเชิงธุรกิจ เช่น TQM , Risk Management ,Balance Scorecard และ Benchmarking รวมถึงการบริหารแบบมีอาชีพ และแบบมีส่วนร่วมมาใช้เพื่อประโยชน์สูงสุดในการ บริหารทรัพยากรทางการเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารทรัพยากรทางการเงินให้เกิด ประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

สฤษดี เรื่องธรรม (2545 : 67 - 68) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการสารสนเทศด้านบัญชี : กรณีศึกษาขบวนการประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่าปัจจุบันได้มีการ พัฒนาเอกสารให้สะดวกในการบันทึกบัญชีมากขึ้น มีความพร้อมด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ แต่ ยังไม่มีการนำมาประยุกต์ใช้กับงานด้านบัญชี โดยปัจจุบันยังอาศัยระบบการลงสมุดบัญชีแบบเดิม ซึ่งทำด้วยมือ มีขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ทำให้โอกาสลงบัญชีผิดพลาดค่อนข้างสูง ซึ่งจากการ วิเคราะห์ปริมาณงาน จำนวนรายได้ส่งมาลงบัญชีในแต่ละวันนั้น ระบบปัจจุบันที่ทำด้วยมือ นั้น สามารถรองรับได้เพียง 78 เปอร์เซนต์ ส่วนเรื่องรายงานและสารสนเทศนั้น พบว่า รายงานสำหรับ ประกอบการปฏิบัติงานมีเพียงพอแต่ล่าช้า ส่วนสารสนเทศของผู้บริหารยังไม่มี ซึ่งจากการ สัมภาษณ์ พบว่า รายงานที่ผู้บริหารต้องการได้แก่รายได้ประมาณการและรายได้จริง รายจ่าย ประมาณการและรายจ่ายจริง ประมาณการรายได้รายจ่ายและรายได้ รายจ่ายจริง จากการ ออกแบบระบบใหม่ เพื่อประยุกต์ระบบการทำงานในปัจจุบันเข้ากับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ สามารถออกแบบควบคุมระบบการนำข้อมูลเข้าในระบบได้อย่าง รวดกุมขึ้น อีกทั้งสามารถจัดทำ รายงานประกอบการปฏิบัติงานและพิจารณาประกอบการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารได้ดีขึ้น ได้แก่ รายได้ประมาณการและรายได้จริง รายจ่ายประมาณการและรายจ่ายจริง ประมาณการรายได้ รายจ่ายและรายได้รายจ่ายจริง โดยทำการออกแบบระบบฐานข้อมูลตามแนวคิดระบบใหม่ และได้

จัดทำต้นแบบ (Prototype) ของระบบบางส่วน ได้แก่ จอภาพบันทึกข้อมูล พื้นฐาน บันทึกข้อมูล เพื่อลงบัญชี รายงานข้อมูลพื้นฐาน รายงานข้อมูลเพื่อลงบัญชี สมุดรายวัน ขึ้นต้นและบัญชีแยกประเภท ซึ่งผลของการทดสอบต้นแบบจากการใช้ข้อมูลจริง และข้อมูลสมมติโดยผู้ใช้งาน พบว่า มีความสะดวกและรัดกุม สามารถลดข้อผิดพลาดในการนำข้อมูลเข้าได้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ

อมรา รัตตากร และคณะ ( 2545 ) ได้ศึกษาการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ สถาบันรัชฎวชิรเกษม : สภาพปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอผลการวิจัยสรุปผลได้ดังนี้

1. สภาพความพร้อมในการเตรียมการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการเงิน 7 ประการ พบว่า (1) ด้านการจัดทำงบประมาณซึ่งประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณ และการคำนวณต้นทุนผลผลิตมีความพร้อมในระดับมากและปานกลาง (77.5% และ 50%) (2) ด้านการบริหารงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ และการบริหารสินทรัพย์ มีความพร้อมในระดับปานกลางน้อย และน้อยที่สุด (50% , 37.5% และ 2.5% ตามลำดับ) และ (3) ด้านการติดตามและประเมินผล ซึ่งประกอบด้วยรายงานผลการเงินและผลการดำเนินงานมีความพร้อมในระดับ น้อยทั้งสองด้าน (35% และ 17.5% ตามลำดับ) ซึ่งสรุปได้ว่า ความพร้อมด้านการจัดทำงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง (63.75%) ด้านการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับน้อย (30%) และด้านการติดตามและประเมินผลอยู่ในระดับน้อยด้วย (26.25%)

2. ปัญหาและอุปสรรคโดยภาพรวมของการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ได้แก่ นโยบายและกลยุทธ์ด้านการจัดการงบประมาณของสถาบันยังไม่ชัดเจน ขาดการมีส่วนร่วมและการยอมรับของประชาคม ขาดระบบฐานข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐานของระบบสารสนเทศในการจัดการงบประมาณ ไม่มีซอฟต์แวร์เพื่อใช้ในการจัดการงบประมาณและไม่มีเครือข่ายเชื่อมโยงเพื่อจัดการงบประมาณอย่างทั่วถึงทั้งสถาบัน สภาพที่ทำงานของหน่วยงานหลัก ได้แก่ ฝ่ายการเงินและฝ่ายวางแผนค้ำแคบและไม่เหมาะสมกับภาระหน้าที่ที่จะต้องดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคสุดท้ายคือบุคลากร พบว่าบุคลากรทุกระดับทั้งระดับบริหาร ระดับปฏิบัติการและผู้เกี่ยวข้องยังขาดความรู้ความเข้าใจการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ขาดบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้านมาปฏิบัติในด้านการเงิน การวางแผน และพัสดุ การแต่งตั้งผู้บริหารของฝ่ายปฏิบัติงานหลักยังเป็นไปตามระบบของสภาสถาบันราชภัฏคือแต่งตั้งมาดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ซึ่งสภาสถาบันคัดเลือกและสรรหาจากอาจารย์ผู้สอนมาดำรงตำแหน่ง ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนางานและการพัฒนาต่อผู้บริหารในตำแหน่งนั้นๆ นอกจากนี้ยังพบว่าบางงานที่ดำเนินการโดยคณะกรรมการที่แต่งตั้ง เช่น กรรมการการจัดซื้อจัดจ้าง กรรมการการตรวจสอบภายใน งานเหล่านี้ต้องการบุคคลที่มีความรู้ในด้านนั้น ๆ ปัญหาที่พบคือ

การต้องเป็นกรรมการหลายชุด การต้องใช้เวลาในการทำงานนั้น ๆ แต่ไม่สามารถปฏิบัติได้เต็มศักยภาพเพราะมีภาระเต็มด้านการสอนซึ่งเป็นภารกิจหลัก และการไม่สามารถหาเวลาว่างมาปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างพร้อมเพียง

3. ข้อเสนอแนะ ผลการศึกษาสรุปข้อเสนอแนะไว้ดังนี้ (1) เร่งปรับปรุงการบริหารงบประมาณและการติดตามประเมินผล (2) มีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านงบประมาณของสถาบันที่ชัดเจนและเกิดจากการมีส่วนร่วมและการยอมรับของประชาชน (3) ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบสารสนเทศ นำซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมมาใช้และมีเครือข่ายเชื่อมโยงภายในทุกระดับ (4) ปรับปรุงสถานภาพที่ทำงานให้เหมาะสมและได้มาตรฐาน และ (5) มีการพัฒนาและให้ความรู้ด้านการจัดการงบประมาณแก่บุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์และคนอื่นๆ ( 2546 ) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ 1) ประเมินการดำเนินงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใน 3 ด้าน คือ ระบบบริหารงานบุคคล ระบบบริหารงบประมาณและระบบบริหารวิชาการ 2) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ในส่วนของการศึกษาด้านระบบบริหารงบประมาณได้ใช้แนวคิดกระบวนการของงบประมาณ 4 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียมงบประมาณ อนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการรายงานและติดตามประเมินผลว่า มีความสอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเพียงใดและมีประสิทธิภาพการใช้จ่ายเงินเป็นอย่างไร ผลการประเมินด้านการบริหารงบประมาณพบว่า ในเรื่องความก้าวหน้าในการจัดเตรียมงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์พบว่า มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้ดำเนินการเสร็จแล้วและนำมาใช้ในการจัดทำงบประมาณ ส่วนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีกำลังอยู่ระหว่างการดำเนินการ สำหรับผลผลิตผลลัพธ์ ตัวชี้วัดต้นทุนการผลิต บัญชีต้นทุน กรอบวงเงินงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง จากข้อมูลแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ พบว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงอยู่ระหว่างการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เนื่องจากระบบงบประมาณแบบนี้ยังเป็นระบบใหม่และยังต้องอาศัยการพัฒนาแนวคิดเทคนิคและวิธีการในการจัดทำงบประมาณด้วย ส่วนมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์มีการจัดเตรียมงบประมาณในการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด อยู่ในระดับดี ยกเว้นเรื่องต้นทุนกิจกรรม และบัญชีต้นทุนยังอยู่ในระหว่างการจัดทำเช่นกันด้านประสิทธิภาพการจัดสรรงบประมาณลงสู่หน่วยงาน เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ อาจารย์และ พนักงานทั่วไปในมหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีความเห็นว่า การจัดสรรงบประมาณลงสู่หน่วยงานมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง จากการสัมภาษณ์พบว่าหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณซึ่งกำหนดจากผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ค่อนข้างเป็นระบบชัดเจน แต่ยังมีข้อจำกัดในการทำ ความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่วนมหาวิทยาลัยอื่นมีหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณยังไม่ชัดเจนนัก ส่วนประสิทธิภาพการเบิกจ่ายตามความเห็นของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ พนักงานทั่วไปและอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีและมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงอยู่ในระดับสูง ขณะที่บุคลากรทั้ง 3 กลุ่มในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีและ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์มีความ เห็นว่าประสิทธิภาพการเบิกจ่ายอยู่ในระดับปานกลาง ในด้าน ประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ พนักงานทั่วไปและ อาจารย์ของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีความเห็นว่าประสิทธิภาพในการใช้จ่ายเงินอยู่ในระดับสูง ส่วนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีและ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ กลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่มมีความเห็นว่าประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่า ตามความเห็นของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ เห็นว่า ความเหมาะสมของการรายงานและติดตามผลของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงอยู่ในระดับดี ขณะที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีอยู่ในระดับ ปานกลาง ในขณะที่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณและหัวหน้าส่วนการเงินและบัญชีของ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์มีความเห็นว่าการจัดทำรายงานทางการเงินของมหาวิทยาลัยมีการ เปิดเผยและหน่วยงานตรวจสอบ ภายในขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย โดยทำหน้าที่ตรวจสอบด้าน การเงินและผลการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยเกี่ยวกับด้านการบริหารงบประมาณ ควรเสริมสร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับแนวคิดและเทคนิควิธีการในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยมีการกำหนด เกณฑ์การคิดต้นทุนกิจกรรมที่เหมาะสม มีการหารือร่วมกับกรมบัญชีกลางเรื่องการเบิกจ่าย งบประมาณ สร้างความคล่องตัวในการบริหารโดยการกระจายอำนาจ ด้านงบประมาณลงไปยัง คณะหรือสำนักวิชามากขึ้น เพิ่มกำลังคนและปรับปรุงหน่วยงานตรวจสอบภายใน ให้เข้มแข็งโดย ให้ขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย

นิรุตต์ เข็มเงิน (2546) ได้ศึกษาการบริหาร จัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ หน่วยงานปฏิบัติในส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษาจังหวัดนครนายก ผลการวิจัย พบว่า กรณีศึกษามี การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน แต่ การดำเนินการยังไม่ครบทั้ง 7 ด้าน กล่าวคือ

1. การวางแผนงบประมาณ กรณีศึกษาได้มีการวางแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ส่วนการวางแผนงบประมาณระยะปานกลางนั้น มีเพียงโรงเรียนเดียวที่จัดทำ โดยมีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม คือ จะต้องเห็นความสำคัญของการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร การวางแผนต้องได้จากการวิเคราะห์สภาพจริงของโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการวางแผนและพิจารณา มีการกำกับติดตามประเมินผลในการปฏิบัติ

2. การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน กรณีศึกษาได้ดำเนินการเฉพาะการกำหนดผลผลิตเท่านั้นยังไม่มี การคำนวณต้นทุน โดยมีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม คือ ต้องกำหนดผลผลิตให้ครอบคลุมการจัดการศึกษาของโรงเรียนพร้อมทั้งระบุตัวชี้วัด

3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง กรณีศึกษายังไม่มี การเปลี่ยนแปลง โดยยังจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้ วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และแก้ไขเพิ่มเติม โดยมีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม คือ จะต้องมีการสำรวจความต้องการ จัดลำดับความสำคัญตามความจำเป็น ให้เหมาะสมกับงบประมาณ มีการตรวจรับและจัดทำเอกสารให้ถูกต้องตามระเบียบ

4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ กรณีศึกษา ยังไม่มี การเปลี่ยนแปลง โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นวงเงินรวมในบางหมวดเท่านั้น ส่วนระบบบัญชียังไม่เป็นแบบพึ่งรับพึ่งจ่าย โดยมีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม คือ นำข้อมูลทางการเงินปีที่ผ่านมา ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานจัดสรรงบประมาณตามแผนโดยให้เกิดประโยชน์สูงสุด จัดทำ เอกสารหลักฐานให้ถูกต้องตามระเบียบ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหาร รับรู้และตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณอย่างโปร่งใส

5. การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน กรณีศึกษาได้จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน ส่วนการรายงานทางการเงิน ยังขาดรูปแบบการรายงานที่ชัดเจน โดยมีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม คือ ต้องมีการรายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและหน่วยงานต้นสังกัดต้องทำปฏิทินกำกับติดตามการรายงาน

6. การบริหารสินทรัพย์ กรณีศึกษาได้ดำเนินการตีราคาทรัพย์สินเท่านั้น โดยมีแนวทางที่เหมาะสม คือ ต้องใช้ความรู้ความเข้าใจและความ ร่วมมือของบุคลากร ต้องตีราคาทรัพย์สิน ตามแนวปฏิบัติในการตีราคาสินทรัพย์

7. การตรวจสอบภายใน การรศึกษาได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน และกำหนดกรอบในการตรวจสอบภายใน แต่ยังมี การตรวจสอบภายใน โดยมีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องเห็นคว ามสำคัญของการตรวจสอบภายใน กำหนดแผนในกา รตรวจสอบภายในให้ชัดเจนและแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน

ชัยยุทธ ศิริสุทธิ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคามสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาและสร้างต้นร่างรูปแบบ เป็นการศึกษาลักษณะแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับงบประมาณ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับงบประมาณของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แล้วนำมาสร้างเป็นต้นร่างรูปแบบงบประมาณ ต่อจากนั้นได้นำไปสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคามจำนวน 9 คน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และนำผลของการสัมภาษณ์มาปรับปรุงต้นร่างรูปแบบงบประมาณได้เป็นร่างรูปแบบงบประมาณ (ร่างที่ 1) 2) ศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านงบประมาณจำนวน 16 คน เป็นผู้ตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบ งบประมาณ (ร่างที่ 1) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 212 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำผลของการศึกษามาปรับปรุงรูปแบบงบประมาณ (ร่างที่ 1) ได้เป็นร่างรูปแบบงบประมาณ (ร่างที่ 2) 3) ศึกษาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ เป็นการนำร่างรูปแบบงบประมาณ (ร่างที่ 2) ไปศึกษาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ กับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงบประมาณในมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 83 คน โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 211 ข้อ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำผลของการศึกษามาปรับปรุงร่างรูปแบบงบประมาณ (ร่างที่ 2) ได้เป็นรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคามสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้ รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคามสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยทั้งสิ้นจำนวน 191 ข้อ คือ

1. หลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ หลักความเป็นอิสระ หลักการมีส่วนร่วม หลักสารัตถะประโยชน์ หลักการคาดการณ์ไกล หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล และหลักเสถียรภาพ

2. โครงสร้างงบประมาณ ประกอบด้วย รายได้และที่มาของรายได้ รายจ่าย และการจำแนกประเภทรายจ่าย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ รวมจำนวน 61 ข้อ

3. กระบวนการงบประมาณ ประกอบด้วย การวางแผนและจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามประเมินผลงบประมาณ รวมจำนวน 121 ข้อ

ณัฐธนะ ผดุงวัตร (2550 : 68) เสนอว่า แนวทางการจัดทำค่าใช้จ่ายให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ อยู่ภายใต้ระบบการจัดการทางการเงินภาครัฐ ระบบสารสนเทศการงบประมาณ และโครงสร้างผลผลิต ได้แก่ การจัดทำโครงสร้างผลผลิต การจัดทำผังการกระจายค่าใช้จ่าย การจัดสรรงบประมาณเป็นรายกิจกรรม เกณฑ์กระจายค่าใช้จ่ายจากกิจกรรม หลักไปยังผลผลิต เกณฑ์การกระจายค่าใช้จ่ายจากกิจกรรมสนับสนุน กิจกรรมรอง ไปยังกิจกรรมหลัก และนำข้อมูลที่ได้ไปประมวลผลในโปรแกรมที่สำนักงานงบประมาณกำหนดแนวทางการจัดทำค่าใช้จ่ายผลผลิตเพื่อใช้ประกอบการพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักงานงบประมาณ

พวงจันทร์ พรศักดิ์กุล (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณ แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. โรงเรียนประถมศึกษามีการดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ 4 ขั้นตอน ในขั้นของการจัดทำงบประมาณ มีกำหนดนโยบายงบประมาณ การทบทวนแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการประมาณรายรับรายจ่าย ปัญหาที่พบคือ โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง และไม่ได้จัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ ในขั้นของการอนุมัติงบประมาณ มีการนำเสนอแผนงบประมาณให้คณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณา และส่วนใหญ่จะเห็นชอบตามที่โรงเรียนเสนอ ในขั้นของการบริหารงบประมาณ มีการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ มีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และมีการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ปัญหาที่พบคือ ไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงงบประมาณและไม่มีแรงจูงใจให้ทำตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ในขั้นของการประเมินผลงบประมาณ มีการประเมินผลการใช้งบประมาณแต่ส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินผลผลิต ผลลัพธ์ และต้นทุน ส่วนการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณพบว่า ผู้ปกครองไม่มีส่วนร่วมใดๆ ในกระบวนการงบประมาณ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาและหัวหน้าสายชั้น / หัวหน้ากลุ่มสาระ มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ผู้สอนและกรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการรับรู้รับทราบข้อมูล

2. รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนคือ 1) การจัดทำงบประมาณ ประกอบด้วย การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ การทบทวนแผนระยะยาว การจัดทำแผนระยะสั้น การประมาณการรายรับรายจ่าย 2) การอนุมัติงบประมาณ ประกอบด้วย การพิจารณางบประมาณ การจัดทำ



เอกสารงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน 4) การประเมินผลงบประมาณ ประกอบด้วย การประเมินผลและการรายงานผลและได้ นำเสนอรูปแบบ การมีส่วนร่วมใน กระบวนการงบประมาณของ หัวหน้าสายชั้น /กลุ่มสาระ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง ประธาน คณะกรรมการสถานศึกษา กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา

McChlery,McKendrick และ Rolfe (2007:315-322) ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับระบบการบริหาร ต้นทุนกิจกรรมในระดับอุดมศึกษา (Activity-Based Management Systems In Higher Education) เนื่องจากรัฐบาลสหราชอาณาจักรต้องการให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินตามมาตรฐาน การคิดต้นทุนทางเศรษฐกิจ งานวิจัยนี้บรรยายถึงการนำรูปแบบการบริหารต้นทุนกิจกรรมซึ่งระบุ ค่าใช้จ่ายกิจกรรม และได้นำมาใช้ได้เป็นผลสำเร็จใน สถาบันการศึกษา โดยถือเป็นความจำเป็น จากนโยบายของรัฐบาล งานวิจัยนี้ยังได้เสนอกรณีศึกษาและการคำนวณหากำไรหรือขาดทุนสุทธิ โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายของพนักงานสายวิชาการ ค่าใช้จ่ายพนักงานบริหาร ค่าใช้จ่ายทางตรง ค่าใช้จ่ายทางอ้อม การปันส่วนค่าใช้จ่าย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง“การพัฒนาระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” ได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) และได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดอุดมศึกษาของรัฐ
2. ยกร่างและพัฒนาระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
3. ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ ร่างระบบบริหารการเงิน สำหรับ คณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้น
4. ปรับปรุงและนำเสนอระบบบริหารการเงิน สำหรับ คณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

#### 1. ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดอุดมศึกษาของรัฐ

การดำเนินการวิจัยในขั้นนี้ เป็นการ ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งมีการดำเนินการ 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

##### 1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยใช้วิธีการสอบถาม

###### 1.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

- ประชากร ได้แก่ คณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ และคณะกายภาพบำบัด /คณะเทคนิคการแพทย์ /คณะสหเวชศาสตร์ จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 16 แห่ง รวม 52 คณะ

- กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 46 คณะ โดยผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครจซี่และมอร์แกน(1970) ซึ่งเป็นตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ความเชื่อมั่น95% (Krejcie and Morgan,1970)จากนั้น ใช้วิธีการสุ่ม แบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) โดยใช้ภาค

ภูมิศาสตร์ เป็นชั้นของการสุ่ม แบ่งออก เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มภาคเหนือ กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มภาคกลางและกลุ่มภาคใต้ และหาสัดส่วนในแต่ละภูมิภาค ดังตารางที่ 1

- ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย (1) คณบดี (2) รองคณบดีที่รับผิดชอบในการบริหารด้านการเงิน การคลัง บัญชี หรือพัสดุ (3) หัวหน้าภาควิชาหรือประธานหลักสูตร และ (4) หัวหน้างานหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้าน การเงิน การคลัง บัญชี หรือพัสดุ จากคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ รวม 184 คน

ตารางที่ 1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มตามสัดส่วนแต่ละกลุ่มภูมิภาค

ภูมิภาค	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ภาคเหนือ	11	10
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	10	9
ภาคกลาง	25	22
ภาคใต้	6	5
<b>รวม</b>	<b>52</b>	<b>46</b>

1.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานเกี่ยวกับระบบบริหาร การเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด และไม่มี และตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชา วิทยาศาสตร์สุขภาพ โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด สำหรับการสร้างแบบสอบถามมีขั้นตอน ดังนี้

1.1.2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารการเงินเป็นหมวดหมู่เพื่อกำหนดโครงสร้างของตัวแปรที่ต้องการวัดตามกรอบแนวคิดในการวิจัย

1.1.2.2 สร้างตารางวิเคราะห์โครงสร้างขององค์ประกอบของแบบสอบถาม ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 โครงสร้างองค์ประกอบของแบบสอบถาม

ประเด็นหลัก	จำนวน ข้อ	ประเด็นย่อย	จำนวน ข้อย่อย	ข้อที่
1. สถานะภาพผู้ตอบ แบบสอบถาม	7	1.1 เพศ	1	1
		1.2 อายุ	1	2
		1.3 ระดับการศึกษา	1	3
		1.4 ตำแหน่งการปฏิบัติงานปัจจุบัน	1	4
		1.5 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	1	5
		1.6 ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การคลัง และพัสดุ	1	6
		1.7 หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน	1	7
2. สภาพการ ดำเนินงานเกี่ยวกับ ระบบบริหารการเงิน ในคณะสาขา วิทยาศาสตร์สุขภาพ ในปัจจุบัน และที่พึง ประสงค์	75	2.1 การวางแผนงบประมาณ	18	1-18
		2.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต	8	19-26
		2.3 การจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง	14	27-40
		2.4 การบริหารทางการเงินและควบคุม งบประมาณ	8	41- 48
		2.5 การบริหารสินทรัพย์	7	49-55
		2.6 การรายงานทางการเงินและ ผลการดำเนินงาน	8	56-63
		2.7 การตรวจสอบภายใน	12	64-75
3. ข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะอื่นๆ (คำถามปลายเปิด)	7	3.1 การวางแผนงบประมาณ	1	1
		3.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต	1	2
		3.3 การจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง	1	3
		3.4 การบริหารทางการเงินและควบคุม งบประมาณ	1	4
		3.5 การบริหารสินทรัพย์	1	5
		3.6 การรายงานทางการเงินและ ผลการดำเนินงาน	1	6
		3.7 การตรวจสอบภายใน	1	7

1.1.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องตามหลักภาษา ความชัดเจนของภาษา และรูปแบบของแบบสอบถาม แล้วนำมาปรับปรุง

1.1.2.4 นำแบบสอบถามเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านความตรงเชิงเนื้อหา ความครอบคลุมของเนื้อหา ภาษา และการจัดพิมพ์ โดยพิจารณาคัดเลือกข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC: index of item - objective congruence) ตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป ทำการปรับปรุงแก้ไข และเพิ่มเติมข้อคำถามตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

1.1.2.5 นำแบบสอบถามปรับปรุงแก้ไขตามความเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ และนำไปทดลองใช้กับคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)(ประคอง กรรณสูตร , 2538: 47; Cronbach,1951) ดังแสดงไว้ในตารางที่ 3

**ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม**

ประเด็น	จำนวนข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา	
		ระดับการปฏิบัติในปัจจุบัน	ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์
1. การวางแผนงบประมาณ	18	0.9398	0.8911
2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต	8	0.9188	0.8942
3. การจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง	14	0.9152	0.8961
4. การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ	8	0.8314	0.9153
5. การบริหารสินทรัพย์	7	0.8943	0.8287
6. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	8	0.9228	0.9110
7. การตรวจสอบภายใน	12	0.8734	0.7839

1.1.2.6 นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ที่ได้ทั้งหมด มาปรับปรุงและจัดทำ เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์พร้อมนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

1.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัยจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และนำส่งพร้อมกับแบบสอบถามทาง

ไปรษณีย์ไปยังกลุ่มตัวอย่างคือ คณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 46 แห่ง โดยขอความอนุเคราะห์ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารระบบการเงินของคณะ ได้แก่ (1) คณบดี (2) รองคณบดีที่รับผิดชอบในการบริหารด้านการเงิน การคลัง บัญชี หรือพัสดุ (3) หัวหน้าภาควิชาหรือประธานหลักสูตร และ (4) หัวหน้างานหรือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ด้านการเงิน การคลัง บัญชี หรือพัสดุ เป็นผู้ให้ข้อมูล

1.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติเชิงบรรยาย เพื่ออธิบายลักษณะกลุ่ม ตัวอย่างและตัวแปรที่ได้ศึกษาในการวิจัย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows version 16.0 ซึ่งสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.1.4.1 ในส่วนของการศึกษาสภาพการดำเนินงานเกี่ยวกับระบบบริหารการเงิน ในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพใน ปัจจุบันและที่พึงประสงค์ในอนาคต ได้มีการกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนระดับการปฏิบัติงานและความพึงประสงค์ของการปฏิบัติงานในอนาคต ดังนี้

ระดับ	5	หมายถึง มีการปฏิบัติในปัจจุบันมากที่สุด มีความพึงประสงค์ของการปฏิบัติในอนาคตมากที่สุด (ประมาณร้อยละ 81 – 100)
ระดับ	4	หมายถึง มีการปฏิบัติในปัจจุบันมาก มีความพึงประสงค์ของการปฏิบัติในอนาคตมาก (ประมาณร้อยละ 61 – 80)
ระดับ	3	หมายถึง มีการปฏิบัติในปัจจุบันปานกลาง มีความพึงประสงค์ของการปฏิบัติในอนาคตปานกลาง (ประมาณร้อยละ 41 – 60)
ระดับ	2	หมายถึง มีการปฏิบัติในปัจจุบันน้อย มีความพึงประสงค์ของการปฏิบัติในอนาคตน้อย (ประมาณร้อยละ 21 -40)
ระดับ	1	หมายถึง มีการปฏิบัติในปัจจุบันน้อยที่สุด มีความพึงประสงค์ของการปฏิบัติในอนาคตน้อยที่สุด (ประมาณร้อยละ 20 หรือต่ำกว่า)
ระดับ	0	หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติในปัจจุบัน ไม่มีความพึงประสงค์ของการปฏิบัติในอนาคต

สำหรับ การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยน้ำหนักแบ่งออกเป็น 6 ระดับ ดังนี้  
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติในปัจจุบัน / มีความพึง  
ประสงค์ของการปฏิบัติในอนาคตมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติในปัจจุบัน / มีความพึง  
ประสงค์ของการปฏิบัติในอนาคตมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติในปัจจุบัน / มีความพึง  
ประสงค์ของการปฏิบัติในอนาคตปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง มีการปฏิบัติในปัจจุบัน / มีความพึง  
ประสงค์ของการปฏิบัติในอนาคตน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติในปัจจุบัน / มีความพึง  
ประสงค์ของการปฏิบัติในอนาคตน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 0.0-0.49 หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติในปัจจุบัน / ไม่มีความพึง  
ประสงค์ของการปฏิบัติในอนาคต

1.1.4.2 ในส่วนการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์  
ข้อมูลดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) โดยใช้สูตร  
คำนวณแบบวิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุงจากสูตรดั้งเดิมโดย นางลักษณ วัชรชัย และ  
สุวิมล ว่องวานิช (สุวิมล ว่องวานิช, 2548 : 279) ดังนี้

$$PNI_{\text{modified}} = (I - D)/D$$

$$PNI_{\text{modified}} = \text{ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง}$$

I = ระดับการปฏิบัติงานของ ระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชา  
วิทยาศาสตร์สุขภาพที่พึงประสงค์

D = ระดับการปฏิบัติงานของ ระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชา  
วิทยาศาสตร์สุขภาพในปัจจุบัน

1.1.4.3 ในส่วนของข้อคำถามที่มีลักษณะเป็นปลายเปิด วิเคราะห์เนื้อหาและ  
ความถี่เพื่อเรียงลำดับข้อเสนอแนะที่มีความถี่สูงสุด

## 1.2 การศึกษา สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชา วิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดอุดมศึกษาของรัฐโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์

1.2.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และมีประสบการณ์ใน  
การบริหาร ในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี หรือหัวหน้า

ภาคีวิชาที่รับผิดชอบในการบริหารการเงิน การคลัง บัญชี หรือพัสดุ รวมทั้งสิ้นจำนวน 10 คน โดยเลือกแหล่งข้อมูลในการศึกษาแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยพิจารณาจากเกณฑ์ที่ตั้งไว้เป็นคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีการให้บริการด้านรักษาพยาบาลในรูปแบบของร้านยา คลินิก ศูนย์ หรือโรงพยาบาล ที่เป็นเสมือนศูนย์กำไรของคณะ ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล คณะเภสัชศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ คณะสหเวชศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับ สภาพการดำเนินงานของระบบบริหารการเงินในปัจจุบัน และข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับระบบบริหารการเงินที่พึงประสงค์ ระบบบริหารการเงินของคณะ โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

1.2.2.1 กำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย และระบุรายการข้อมูลที่ต้องการของแต่ละประเด็น

1.2.2.2 จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์และรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น

1.2.2.3 นำร่างแบบสัมภาษณ์ที่จัดทำขึ้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านการใช้ภาษาและความตรงของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

1.2.2.4 ผู้วิจัยปรับแก้ไขแบบสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์แล้วจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในประเด็นเกี่ยวกับระบบบริหารการเงินที่พึงประสงค์ด้วยตนเองและบันทึกเทปทุกครั้ง

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละรายการตามประเด็นที่กำหนดไว้

## 2. ยกร่างและพัฒนาระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การดำเนินการวิจัยในขั้นนี้ เป็นการยกร่างและพัฒนาระบบบริหารการเงินของคณะกายภาพบำบัดสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งมีการดำเนินการ 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบบริหารการเงิน สภาพบริบทคณะกายภาพบำบัด และผล การศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบบริหารการเงิน ในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยการสอบถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินงาน ของระบบบริหารการเงิน



ของคณะในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา และสัมภาษณ์ผู้บริหารของคณะ จากนั้นนำผลการศึกษา มาออกแบบและ ยกร่าง ระบบบริหารการเงินสำหรับ คณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐฉบับที่ 1)

2.2 ผู้วิจัยนำร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับที่ 1) ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสมของร่าง ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะ กายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ รวมทั้งให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาและปรับปรุงร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐให้สมบูรณ์ขึ้น

2.3 ผู้วิจัยปรับแก้ไข ร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำไปสู่การยกร่าง ระบบบริหารการเงิน สำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ(ฉบับที่ 2)

### 3. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ ร่างระบบบริหารการเงิน สำหรับ คณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐฉบับที่ 2)

การดำเนินการวิจัยในขั้นนี้ เป็นการศึกษาค้นคว้าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่าง ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ(ฉบับที่ 2) ซึ่งมีการดำเนินการ 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

#### 3.1 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบบริหารการเงิน สำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

3.1.1 วิธีการศึกษา ได้แก่ การดำเนินการจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (focus group)

3.1.2 แหล่งข้อมูลในการศึกษา ได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหาร และผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงิน การคลัง บัญชี หรือพัสดุ

3.1.3 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ คณบดีหรือผู้แทน จากคณะกายภาพบำบัด นักวิชาการด้าน บริหารการเงินและงบประมาณ และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการเงิน การคลัง บัญชี และพัสดุ จำนวน 15 คน

3.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย เป็นหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเชิญ ผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุม สนทนากลุ่ม และในขณะดำเนินการประชุมกลุ่ม ผู้วิจัยได้บันทึกเทปเพื่อประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

3.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และจัดหมวดหมู่ตามประเด็นสำคัญของระบบบริหารการเงิน

### 3.2 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบบริหารการเงิน สำหรับคณะกรรมการบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับที่ 2)

3.2.1 วิธีการศึกษา ได้แก่ ประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกรรมการบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับที่ 2)

3.2.2 แหล่งข้อมูลในการศึกษา ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหาร และมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงิน การคลัง บัญชี หรือพัสดุ

3.2.3 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ คณบดีหรือผู้แทนจากคณะกรรมการบำบัด นักวิชาการด้านบริหารการเงินและงบประมาณ และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการเงิน การคลัง บัญชี และพัสดุ จำนวน 15 คน

3.2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่าง ระบบบริหารการเงิน สำหรับ คณะกรรมการบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีความเหมาะสม / มีความเป็นไปได้มากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีความเหมาะสม / มีความเป็นไปได้มาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีความเหมาะสม / มีความเป็นไปได้ปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง มีความเหมาะสม / มีความเป็นไปได้น้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง มีความเหมาะสม / มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

สำหรับการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยน้ำหนักแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม/ มีความเป็นไปได้มากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง มีความเหมาะสม/ มีความเป็นไปได้มาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง มีความเหมาะสม/ มีความเป็นไปได้ปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง มีความเหมาะสม/ มีความเป็นไปได้น้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึง มีความเหมาะสม/ มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

3.2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล ให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุม สนทนากลุ่ม ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของร่าง ระบบบริหารการเงิน สำหรับ คณะกรรมการบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับที่ 2)

3.2.6 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหา ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้วยโปรแกรม SPSS for windows version 16.0 และกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาไว้ว่า ค่าเฉลี่ยในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิ

เกี่ยวกับ ระบบบริหารการเงินสำหรับ คณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในระดับที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากและมากที่สุด (ระดับ 3.50 – 5.00) เป็นองค์ประกอบที่ต้องคงไว้ ถ้าระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้มีค่าปานกลางลงมา (ต่ำกว่าระดับ 3.50) จะตัดออก

#### 4. ปรับปรุงและนำเสนอระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่พึงประสงค์(ฉบับงานวิจัย)

การดำเนินการวิจัยในขั้นนี้เป็นการปรับปรุงร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ(ฉบับงานวิจัย) โดยผู้วิจัยนำสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จากขั้นตอนที่ 3 มาประกอบการปรับปรุงร่าง ระบบบริหารการเงิน สำหรับ คณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับงานวิจัย) แล้วนำเสนอต่อที่ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากนั้น จึงสรุปผลและนำเสนอ ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่พึงประสงค์(ฉบับงานวิจัย)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง “การพัฒนากระบวนการบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 2) พัฒนาระบบบริหารการเงินที่พึงประสงค์ สำหรับ คณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และ 3) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารการเงิน สำหรับ คณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบบริหารการเงิน ในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
2. ผลการยกร่างและพัฒนา ระบบบริหารการเงิน สำหรับ คณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ(ฉบับที่ 1และฉบับที่ 2)
3. ผลการตรวจสอบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารการเงินในคณะกายภาพบำบัดสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับที่ 2)
4. ผลการปรับปรุง และนำเสนอ ระบบบริหารการเงิน สำหรับ คณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่พึงประสงค์ (ฉบับผลการวิจัย)

#### 1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบบริหารการเงิน ในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

##### 1.1 ผลการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ คณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 46 แห่ง ซึ่งได้รับแบบสอบถามคืนกลับจำนวน 39 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 84.78 ของกลุ่มตัวอย่าง โดยมีผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย (1) คณบดี (2) รองคณบดีที่รับผิดชอบในการบริหารด้านการเงิน การคลัง บัญชี หรือพัสดุ (3) หัวหน้าภาควิชาหรือประธานหลักสูตร และ (4) หัวหน้างานหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ด้านการเงิน การคลัง บัญชี หรือพัสดุ รวมจำนวนทั้งสิ้น 113 คน

สำหรับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามใน การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบบริหารการเงิน ในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีรายละเอียดแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	36	31.9
หญิง	77	68.1
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	5	4.4
อายุ 30 – 40 ปี	40	35.4
อายุ 41 – 50 ปี	39	34.5
อายุ 51 ปีขึ้นไป	29	25.7
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	38	33.6
ปริญญาโท	37	32.8
ปริญญาเอก	38	33.6
4. ตำแหน่งการปฏิบัติงานปัจจุบัน		
คณบดี	11	9.7
รองคณบดี	39	34.5
หัวหน้าภาควิชา/ประธานสาขาวิชา	20	17.7
หัวหน้างานด้านการเงิน/ บัญชี/ พัสดุ	43	38.1
5. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่ง		
น้อยกว่า 5 ปี	47	41.6
6 – 10 ปี	21	18.6
11 – 15 ปี	22	19.4
16 - 20 ปี	9	8.0
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	14	12.4

ตารางที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
6. ประสบการณ์ในการบริหารที่เกี่ยวข้องกับ		
การเงิน การคลัง และพัสดุ		
ไม่มี	21	18.6
น้อยกว่า 5 ปี	37	32.7
5 - 10 ปี	25	22.2
11 - 15 ปี	17	15.0
16 - 20 ปี	5	4.4
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	8	7.1
7. หน่วยงานที่ปฏิบัติ		
คณะแพทยศาสตร์	24	21.2
คณะทันตแพทยศาสตร์	24	21.2
คณะเภสัชศาสตร์	26	23.0
คณะสัตวแพทยศาสตร์	19	16.8
คณะกายภาพบำบัด /คณะเทคนิค	20	17.8
การแพทย์/คณะสหเวชศาสตร์		
<b>รวม</b>	<b>113</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 113 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คือ เป็นเพศหญิง 77 คน เพศชาย 36 คน คิดเป็นร้อยละ 68.1 และร้อยละ 31.9 ตามลำดับ มีอายุอยู่ในช่วง 30 – 40 ปีขึ้นไป มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.4 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 41-50 ปี อายุ 51 ปีขึ้นไป และต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.5 , 25.7 และ 4.4 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับการศึกษา พบว่า มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอกในจำนวนใกล้เคียงกัน คือระดับปริญญาตรีเท่ากับปริญญาเอกเท่ากับ 38 คน คิดเป็นร้อยละ 33.6 และปริญญาโท 37 คน คิดเป็นร้อยละ 32.8

เมื่อพิจารณาดำแหน่งการปฏิบัติปัจจุบัน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลเป็นหัวหน้างานด้านการเงิน / บัญชี/ พักตร์ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.1 รองลงมา คือ รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา /ประธานสาขาวิชา และคณบดี คิดเป็นร้อยละ 34.5, 17.7 และ 9.7 ตามลำดับ และส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่ง น้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.6 รองลงมา คือ ช่วงเวลา 11-15 ปี

ช่วงเวลา 6-10 ปี ช่วงเวลามากกว่า 20 ปีขึ้นไปและช่วงเวลา 16-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.4, 18.6 12.4, และ 8.0 ตามลำดับ นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์ในการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การคลัง และพัสดุ พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.7 และรองลงมา คือ ช่วงเวลา 5-10 ปี, 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.2 และ 15.0 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามหน่วยงานที่ปฏิบัติ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลปฏิบัติงานใน คณะเภสัชศาสตร์ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 23.0 รองลงมา คือ คณะแพทยศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะกายภาพบำบัด /คณะเทคนิคการแพทย์ /คณะสหเวชศาสตร์ และคณะสัตวแพทย ศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 21.2, 21.2, 17.8 และ 16.8 ตามลำดับ

## 1.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบบริหารการเงิน ใน คณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ผลการศึกษาวិเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบบริหารการเงิน ในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงานของระบบบริหารการเงินตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้านในปัจจุบัน และ ระดับการปฏิบัติงานของ ระบบบริหารการเงินตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้านที่พึงประสงค์ จากนั้นวิเคราะห์หาดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ด้วยวิธีคำนวณค่าดัชนีลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index :  $PNI_{\text{modified}}$ ) ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงรายละเอียดตามตารางที่ 5 ดังนี้

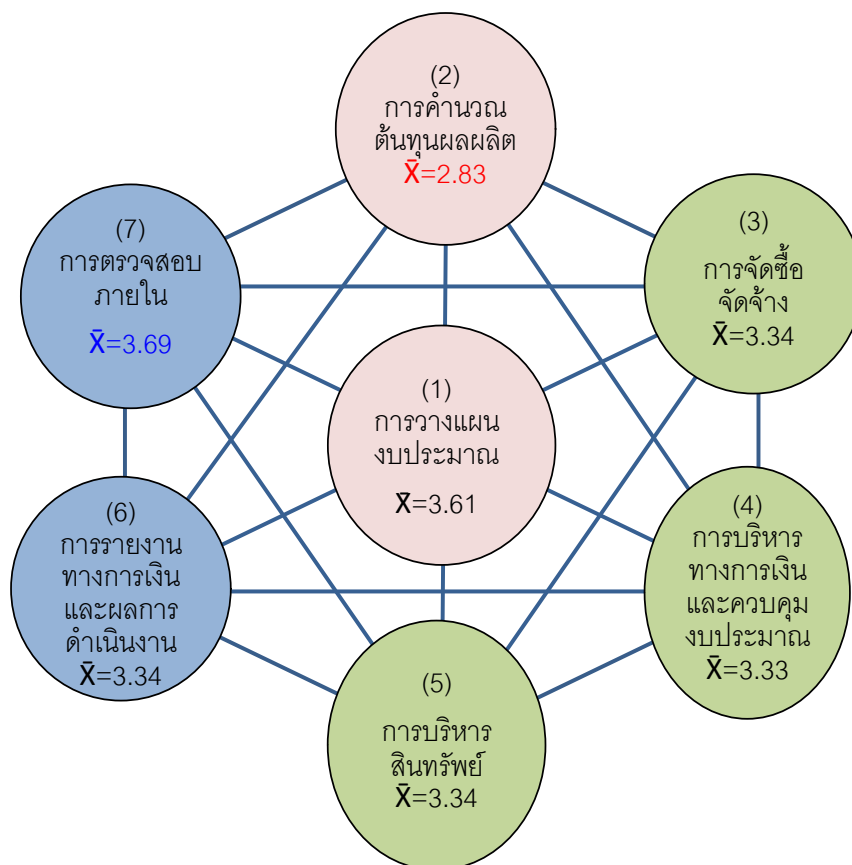
ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของ ระบบบริหารการเงิน ในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

รายการบริหารการเงิน ตามมาตรฐาน การจัดการการเงิน 7 ด้าน	ระดับปฏิบัติงาน ที่พึงประสงค์ (I)		ระดับปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน (D)		PNI modified	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	ค่าเฉลี่ย	แปล	ค่าเฉลี่ย	แปล		
	(ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย	(ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย		
1. การคำนวณต้นทุน ผลผลิต	4.47 (0.63)	มาก	2.83 (1.25)	ปานกลาง	0.60	1
2. การบริหารทางการเงิน และความคุมงบประมาณ	4.55 (0.57)	มากที่สุด	3.33 (1.15)	ปานกลาง	0.39	2
3. การจักระบบจัดซื้อ จัดจ้าง	4.54 (0.56)	มากที่สุด	3.34 (1.16)	ปานกลาง	0.39	2
4. การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน	4.52 (0.67)	มากที่สุด	3.34 (1.34)	ปานกลาง	0.37	4
5. การบริหารสินทรัพย์	4.50 (0.72)	มากที่สุด	3.34 (1.05)	ปานกลาง	0.35	5
6. การวางแผน งบประมาณ	4.50 (0.92)	มากที่สุด	3.61 (1.08)	มาก	0.28	6
7. การตรวจสอบภายใน	4.65 (0.50)	มากที่สุด	3.69 (1.07)	มาก	0.28	6

จากตารางที่ 5 พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติงานของระบบบริหารการเงินตามมาตรฐานการจ้ดกา รทางการเงิน 7 ด้าน ในคณะ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า ค่าเฉลี่ยมีค่าระหว่าง 2.83-3.69 โดยด้านการตรวจสอบภายใน มีการดำเนินงานในปัจจุบันมากที่สุด คือ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 รองลงมาได้แก่ ด้านการวางแผนงบประมาณ ด้านการจัดระบบจัดซื้อ จัดจ้าง ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารสินทรัพย์ และด้านการบริหารทางการเงินและความคุมงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61, 3.34, 3.34, 3.34 และ 3.33 ตามลำดับ ในขณะที่ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตมีการดำเนินงานในปัจจุบันน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.83 จากระดับการปฏิบัติงานในปัจจุบันที่มากที่สุดและรองลงมาคือ ด้านการตรวจสอบภายใน และด้านการวางแผนงบประมาณ จึงอาจกล่าวได้ว่า ในปัจจุบันระบบ ระบบบริหารการเงินตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้านใน



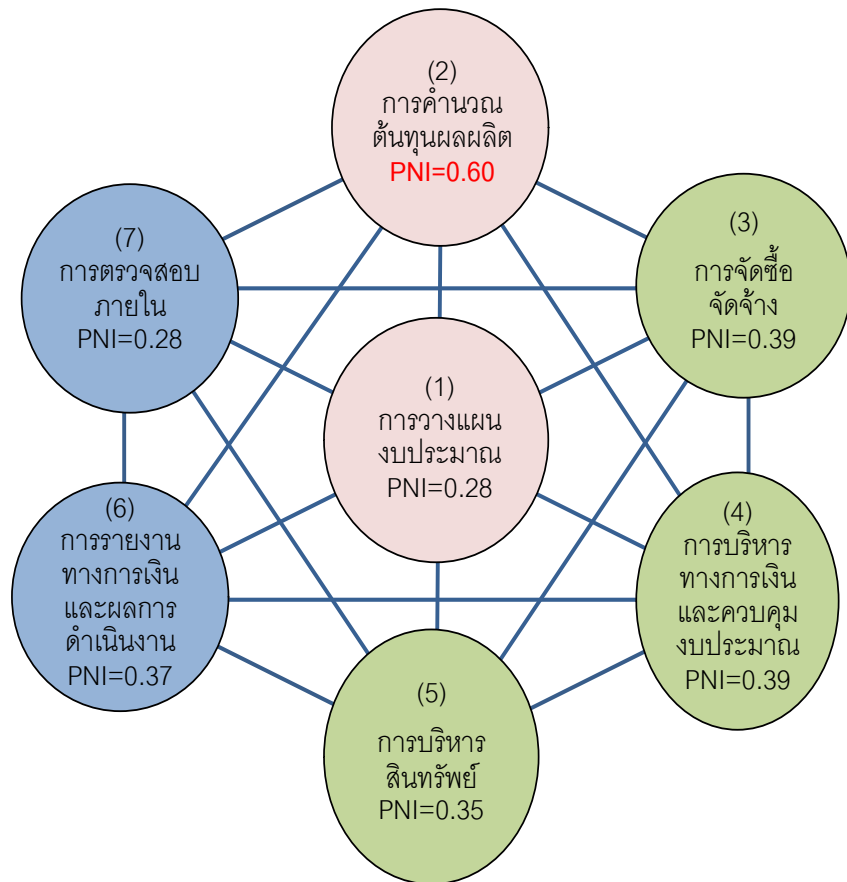
คณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นแบบที่มุ่งเน้นการตรวจสอบภายในและการวางแผนงบประมาณ(ดังภาพที่ 3)



ภาพที่ 3 ระบบบริหารการเงินของคณะวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในปัจจุบันที่มุ่งเน้นการตรวจสอบภายในและการวางแผนงบประมาณ

สำหรับค่าเฉลี่ยขอ ระดับการปฏิบัติ งานของ ระบบบริหารการเงินตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้านในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่พึงประสงค์ พบว่า ค่าเฉลี่ยมีค่าระหว่าง 4.47-4.65 โดยด้านการตรวจสอบภายใน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 ซึ่งแสดงว่ามีความพึงประสงค์ที่จะดำเนินการมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ ด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารสินทรัพย์ และด้านการวางแผนงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55, 4.54, 4.52, 4.50 และ 4.50 ตามลำดับ ในขณะที่ ด้านการคำนวณต้นทุนการผลิตมีความพึงประสงค์จะดำเนินการน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47

เมื่อพิจารณา ดัชนีลำดับความสำคัญของ ความต้องการ จำเป็นในการ พัฒนาระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สังกัดสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐ ตามรายด้านของมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน พบว่าดัชนีลำดับความสำคัญของ ความต้องการ จำเป็นแบบปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) มีค่าระหว่าง 0.28-0.60 โดยด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต มีค่า  $PNI_{\text{modified}}$  มากที่สุด เท่ากับ 0.60 แสดงว่าด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการดำเนินงานจากที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันไปสู่สภาพการดำเนินงานที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 60 รองลงมา คือ ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ และด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง มีค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.39 เท่ากัน แสดงว่า มีความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาการดำเนินงาน ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ และด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง จากที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ไปสู่สภาพการดำเนินงานที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 39 ในขณะที่ ด้านการวางแผนงบประมาณ และด้านการตรวจสอบภายใน มีค่า  $PNI_{\text{modified}}$  น้อยที่สุด เท่ากับ 0.28 เท่ากัน แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการดำเนินงานด้านการวางแผนงบประมาณและด้านการตรวจสอบภายในจากที่ปฏิบัติอยู่ ในปัจจุบันไปสู่สภาพการดำเนินงานที่พึงประสงค์คิดเป็นร้อยละ 28 (ดังภาพที่ 4) ทั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนา ระบบบริหารการเงิน สำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตมากที่สุด



ภาพที่ 4 ระบบบริหารการเงินที่พึงประสงค์ของคณะวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นการคำนวณต้นทุนการผลิต

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ งานของ ระบบบริหารการเงิน ในคณะ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตาม มาตรฐานการจัดการทางการเงิน ทั้ง 7 ด้านโดยแสดงผลตามรายด้าน สรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ระดับการ ปฏิบัติงานของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชา วิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านการวางแผนงบประมาณ พบว่า ระดับ การปฏิบัติงานที่ดำเนินการในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.61 แปลว่า การปฏิบัติงานที่ ดำเนินการในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยของรายการมีค่าระหว่าง 0.82-4.28 ) และระดับ การปฏิบัติงานที่พึงประสงค์จะดำเนินการมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.50 แปลว่าการปฏิบัติงานที่พึง ประสงค์จะดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด(ค่าเฉลี่ยของรายการมีค่าระหว่าง 1.62-4.82 )

ระดับการปฏิบัติงานที่ดำเนินการในปัจจุบันมากที่สุด ได้แก่ การกำหนดแผนกลยุทธ์ จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตและผลลัพธ์ที่คาดหวัง และ /หรือบันทึกข้อตกลงการ ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัย (รายการที่ 18) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 หมายความว่ามีการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ในขณะที่ ระดับการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์จะ ดำเนินการมากที่สุด ได้แก่ การจัดเตรียมข้อมูลงบประมาณได้สอดคล้องกับพันธกิจ ภารกิจหลักของหน่วยงาน หรือ ความจำเป็นตามแผนกลยุทธ์ที่หน่วยงาน และ การกำหนดแผนกลยุทธ์จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตและผลลัพธ์ที่คาดหวัง และ /หรือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานกับ มหาวิทยาลัย (รายการที่ 8) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.82 หมายความว่ามีความพึงประสงค์ที่จะ ปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาลำดับ ความสำคัญของ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบบริหาร การเงินด้านการวางแผนงบประมาณ ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด คือ การ เพิ่มขอบเขตงบประมาณโดยการกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินภายนอก (รายการที่ 1) มีค่า PNI<sub>modified</sub> มากที่สุด ไป เท่ากับ 0.96 แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการดำเนินงานจากที่ ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันไปยังสภาพการดำเนินงานที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 96 รองลงมาคือ การ จัดทำงบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (ระยะ 2 – 3 ปี ข้างหน้า) ได้สอดคล้องกับ เป้าหมายการดำเนินงานในปีถัดไป โดยคำนึงถึงหลักประสิทธิภาพและผลประโยชน์ส่วนรวมสูงสุด (รายการที่ 2) มีค่า PNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.49 (ดังตารางที่ 6)

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ  
จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัด  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการวางแผนงบประมาณ

รายการบริหารการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ	ระดับปฏิบัติงาน ที่พึงประสงค์ (I)		ระดับปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน (D)		PNI modified	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น ในการ พัฒนา
	ค่าเฉลี่ย (ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	แปล ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	แปล ความ หมาย		
1. คณะฯ เพิ่มขอบเขตงบประมาณ โดยการกู้ยืมเงินจากแหล่งเงิน ภายนอก	1.62 (1.53)	น้อย	0.82 (1.11)	น้อย ที่สุด	0.96	1
2. คณะฯ จัดทำงบประมาณการ รายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (ระยะ 2 – 3 ปี ข้างหน้า) ได้สอดคล้องกับเป้าหมายการ ดำเนินงานในปีถัดไป โดยคำนึงถึง หลักประสิทธิภาพและผลประโยชน์ ส่วนรวมสูงสุด	4.08 (0.92)	มาก	2.75 (1.07)	ปาน กลาง	0.49	2
3. คณะฯ มีการบริหารจัดการเชิงรุก โดยเข้าใจวัตถุประสงค์ ข้อจำกัด ของหน่วยงาน มีข้อมูลที่เพียงพอ และทันสมัย มีการบริหารการ เปลี่ยนแปลงและบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ดีขึ้น	4.64 (0.38)	มาก ที่สุด	3.51 (0.65)	มาก	0.32	3
4. คณะฯ ได้กำหนดการวัดผลลัพธ์ หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการ ดำเนินงาน และการให้บริการด้าน สุขภาพ	4.50 (0.59)	มาก ที่สุด	3.47 (0.86)	ปาน กลาง	0.30	4

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ  
จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัด  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการวางแผนงบประมาณ (ต่อ)

รายการบริหารการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ	ระดับปฏิบัติงาน ที่พึงประสงค์ (I)		ระดับปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน (D)		PNI modified	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น ในการ พัฒนา
	ค่าเฉลี่ย	แปล	ค่าเฉลี่ย	แปล		
	(ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย	(ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย		
5. คณะ มีหลักเกณฑ์การจัดสรร ทรัพยากรภายในหน่วยงานที่ ชัดเจน โปร่งใส สัมพันธ์กับปริมาณ งานที่จะต้องดำเนินการ และ ตัวชี้วัดผลสำเร็จในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน	4.65 (0.55)	มาก ที่สุด	3.59 (0.85)	มาก	0.29	5
6. คณะ จัดทำข้อมูลงบประมาณ ครอบคลุมถึงรายได้ ค่าใช้จ่าย ทรัพย์สิน หนี้สิน กระแสเงินสด และต้นทุนผลผลิตทั้งหมด เพื่อใช้ ในการวางแผนการบริหาร และ ติดตามงบประมาณที่มี ประสิทธิภาพและถูกต้องเหมาะสม	4.68 (0.37)	มาก ที่สุด	3.66 (0.75)	มาก	0.28	6
7. คณะ ใช้มิติในการวัด (เกณฑ์การ วัด วิธีวัด หรือหน่วยวัด) ข้อมูลผล การดำเนินงานที่เหมือนกับข้อมูล ในแผนงบประมาณ	4.57 (0.51)	มาก ที่สุด	3.56 (0.83)	มาก	0.28	6
8. คณะ จัดเตรียมข้อมูลงบประมาณ ได้สอดคล้องกับพันธกิจ ภารกิจ หลักของหน่วยงาน หรือความ จำเป็นตามแผนกลยุทธ์ที่หน่วยงาน จัดทำขึ้น	4.82 (0.31)	มาก ที่สุด	3.86 (0.76)	มาก	0.25	8

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ  
จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัด  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการวางแผนงบประมาณ (ต่อ)

	รายการบริหารการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ	ระดับปฏิบัติงาน ที่พึงประสงค์ (I)		ระดับปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน (D)		PNI modified	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น ในการ พัฒนา
		ค่าเฉลี่ย (ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	แปล ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	แปล ความ หมาย		
9.	คณะ มีการวัดความสำเร็จของ องค์กรโดยใช้ตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงานหลัก  (Key Performance Indicators: KPIs) เช่น ใช้หลักการ balanced scorecard เป็นต้น	4.62 (0.54)	มาก ที่สุด	3.73 (0.78)	มาก	0.24	9
10.	คณะ เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมี ส่วนร่วมในการให้ข้อมูล เพื่อ จัดสรรงบประมาณภายใน เช่น การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ และ พันธกิจในขั้นตอนการวางแผน กลยุทธ์ การกำหนดผลผลิต การติดตามทบทวนการจัดสรร ระหว่างปีและสิ้นปี เป็นต้น	4.69 (0.37)	มาก ที่สุด	3.81 (0.85)	มาก	0.23	10
11.	คณะ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้ครอบคลุมทุกกิจกรรมในพันธกิจ และภารกิจหลัก ทั้งนี้ วัดจาก ปริมาณงานที่ทำเสร็จ คุณภาพของ ผลผลิต เวลาที่ใช้ดำเนินการ และ งบประมาณที่ใช้	4.72 (0.45)	มาก ที่สุด	3.86 (0.77)	มาก	0.22	11
12.	คณะ กำหนดแผนกลยุทธ์โดย ประมวลข้อมูลจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกของหน่วยงาน	4.72 (0.45)	มาก ที่สุด	3.87 (0.67)	มาก	0.22	11

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ  
จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัด  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการวางแผนงบประมาณ (ต่อ)

	รายการบริหารการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ	ระดับปฏิบัติงาน ที่พึงประสงค์ (I)		ระดับปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน (D)		PNI modified	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น ในการ พัฒนา
		ค่าเฉลี่ย (ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	แปล ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	แปล ความ หมาย		
13.	คณะฯ ใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จใน การติดตาม ควบคุม และ ประเมินผลของแผนงาน/แผน ปฏิบัติการ โครงการ และกิจกรรม	4.78 (0.35)	มาก ที่สุด	3.99 (0.61)	มาก	0.20	13
14.	คณะฯ กำหนดแผนกลยุทธ์โดย วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ภาวะ คุกคามและโอกาส ที่มีผลกระทบ ต่อการดำเนินงาน	4.77 (0.45)	มาก ที่สุด	4.04 (0.71)	มาก	0.18	14
15.	คณะฯ มีเกณฑ์การจัดสรร งบประมาณอย่างชัดเจนในหมวด ค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าใช้จ่าย บุคลากร ค่าใช้จ่ายเพื่อการ ดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายเพื่อการลงทุน และค่าใช้จ่ายในลักษณะเงิน อุดหนุน	4.76 (0.47)	มาก ที่สุด	4.06 (0.73)	มาก	0.17	15
16.	คณะฯ จัดทำข้อมูลคำขอ งบประมาณที่มีรายละเอียด เพียงพอต่อการพิจารณาอนุมัติ จากมหาวิทยาลัย	4.76 (0.31)	มาก ที่สุด	4.06 (0.72)	มาก	0.17	15
17.	คณะฯ นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนงาน / แผน ปฏิบัติการ โครงการ และกิจกรรม	4.76 (0.39)	มาก ที่สุด	4.12 (0.66)	มาก	0.16	17



ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ  
จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัด  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการวางแผนงบประมาณ (ต่อ)

รายการบริหารการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ	ระดับปฏิบัติงาน ที่พึงประสงค์ (I)		ระดับปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน (D)		PNI modified	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น ในการ พัฒนา
	ค่าเฉลี่ย	แปล	ค่าเฉลี่ย	แปล		
	(ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย	(ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย		
18. คณะ กำหนดแผนกลยุทธ์จาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตและผลลัพธ์ที่คาดหวัง และ/หรือบันทึกข้อตกลงการ ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัย	4.82 (0.32)	มาก ที่สุด	4.28 (0.63)	มาก	0.13	18
<b>รวม</b>	<b>4.50 (0.92)</b>	<b>มาก ที่สุด</b>	<b>3.61 (1.08)</b>	<b>มาก</b>	<b>0.28</b>	

2. ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ งานของ ระบบบริหารการเงิน ในคณะสาขาวิชา  
วิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต พบว่า ระดับ  
การปฏิบัติงานที่ดำเนินการในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.83 แปลว่า การปฏิบัติงานที่  
ดำเนินการในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยของรายการมีค่าระหว่าง 2.37-3.85) และ  
ระดับการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์จะดำเนินการมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.47 แปลว่าการปฏิบัติงานที่  
พึงประสงค์จะดำเนินการอยู่ในระดับมาก(ค่าเฉลี่ยของรายการมีค่าระหว่าง 4.24-4.67 )

ระดับการปฏิบัติงานที่ดำเนินการในปัจจุบันมากที่สุด ได้แก่ การกำหนดผลผลิตตาม  
พันธกิจ ภารกิจหลัก และแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน (รายการที่ 8) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85  
หมายความว่ามีการปฏิบัติงานในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การคำนวณต้นทุนด้าน  
การให้บริการทางวิชาการ (รายการที่ 7) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 หมายความว่ามีการปฏิบัติงานใน  
ปัจจุบันอยู่ในระดับ ปานกลาง ในขณะที่ระดับการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์จะดำเนินการมากที่สุด  
ได้แก่ การกำหนดผลผลิตตามพันธกิจ ภารกิจหลัก และแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน (รายการที่ 8)  
รองลงมาคือ การ คำนวณต้นทุนด้านการให้บริการทางวิชาการ (รายการที่ 7) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
4.67 และ 4.62 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการ  
พัฒนาระบบบริหารการเงิน ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ลำดับความต้องจำเป็นในการพัฒนา

มากที่สุด คือ การคำนวณต้นทุนด้านการวิจัย (รายการที่ 1) มีค่า  $PNI_{modified}$  มากที่สุด เท่ากับ 0.81 แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการดำเนินงานจากที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ไปยังสภาพการดำเนินงานที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 81 รองลงมาคือ การคำนวณต้นทุนด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (รายการที่ 2) มีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.79 (ดังตารางที่ 7)

**ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงิน ในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต**

รายการบริหารการเงิน ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต	ระดับปฏิบัติงาน ที่พึงประสงค์ (I)		ระดับปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน (D)		PNI <small>modified</small>	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น ในการ พัฒนา
	ค่าเฉลี่ย (ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	แปล ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	แปล ความ หมาย		
1. คณะฯ คำนวณต้นทุนด้านการวิจัย	4.45 (0.72)	มาก	2.46 (1.21)	ปาน กลาง	0.81	1
2. คณะฯ คำนวณต้นทุนด้านการทำนุ บำรุงศิลปวัฒนธรรม	4.24 (0.79)	มาก	2.37 (1.27)	ปาน กลาง	0.79	2
3. คณะฯ มีการคำนวณต้นทุนการ ผลิต เช่น ใช้หลักการคิดต้นทุน กิจกรรม (activity-based costing :ABC) โดยกำหนดกิจกรรมและ ผลผลิตที่ชัดเจน รวมถึงกำหนด เกณฑ์จำแนกต้นทุนและค่าใช้จ่าย เป็นต้น	4.35 (0.64)	มาก	2.58 (1.22)	ปาน กลาง	0.69	3
4. คณะฯ คำนวณต้นทุนด้านการผลิต บัณฑิตในแต่ละหลักสูตร	4.54 (0.64)	มาก ที่สุด	2.82 (1.36)	ปาน กลาง	0.61	4
5. คณะฯ นำข้อมูลต้นทุนการผลิตมา ใช้ในการพิจารณาทางเลือกในการ ผลิต การประหยัดต้นทุน การบริหารต้นทุน การคำนวณ ผลตอบแทนการลงทุน การวิเคราะห์งบลงทุน ฯลฯ	4.48 (0.51)	มาก	2.79 (1.14)	ปาน กลาง	0.60	5

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ  
จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัด  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต (ต่อ)

รายการบริหารการเงิน ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต	ระดับปฏิบัติงาน ที่พึงประสงค์ (I)		ระดับปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน (D)		PNI <small>modified</small>	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น ในการ พัฒนา
	ค่าเฉลี่ย	แปล	ค่าเฉลี่ย	แปล		
	(ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย	(ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย		
6. คณะฯ คำนวณต้นทุนด้านการ ให้บริการทางด้านสุขภาพ	4.44 (0.73)	มาก	2.80 (1.30)	ปาน กลาง	0.58	6
7. คณะฯ คำนวณต้นทุนด้านการ ให้บริการทางวิชาการ	4.62 (0.42)	มาก ที่สุด	3.00 (1.12)	ปาน กลาง	0.54	7
8. คณะฯ กำหนดผลผลิตตามพันธกิจ ภารกิจหลัก และแผนกลยุทธ์ของ หน่วยงาน	4.67 (0.39)	มาก ที่สุด	3.85 (0.78)	มาก	0.19	8
<b>รวม</b>	4.47 (0.63)	มาก	2.83 (1.25)	ปาน กลาง	0.60	

3. ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ งานของ ระบบบริหารการเงิน ในคณะสาขาวิชา  
วิทยาศาสตร์สุขภาพ สังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง พบว่า ระดับ  
การปฏิบัติงานที่ดำเนินการในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.34 แปลว่า การปฏิบัติงานที่  
ดำเนินการในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยของรายการมีค่าระหว่าง 2.16-4.02) และ  
ระดับการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์จะดำเนินการมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.54 แปลว่าการปฏิบัติงาน  
ที่พึงประสงค์จะดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยของรายการมีค่าระหว่าง 3.93-4.79 )

ระดับการปฏิบัติงานที่ดำเนินการในปัจจุบันมากที่สุด ได้แก่ การจัดหาพัสดุและบริการ  
อย่างต่อเนื่อง เป็นการสนับสนุนการสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล  
(รายการที่ 14) รองลงมาคือ การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้างโดยพิจารณาจากความต้องการใช้วัสดุ  
และครุภัณฑ์ในแต่ละแผนงานและโครงการ รวมถึงพิจารณาจากสถิติการใช้ที่ผ่านมา (รายการที่  
12) และการจัดทำนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างและวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ  
หน่วยงาน(รายการที่ 13) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02, 3.97 และ 3.97 ตามลำดับ หมายความว่ามีการ  
ปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ในขณะที่ระดับการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์จะดำเนินการ

มากที่สุด ได้แก่ การจัดซื้อจัดจ้างโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจ่ายเงิน (รายการที่ 11) และการจัดหาพัสดุและบริการอย่างต่อเนื่อง เป็นการสนับสนุน การสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (รายการที่ 14) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.79 เท่ากัน ซึ่งหมายความว่ามีความพึงประสงค์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบบริหาร การเงินด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง ลำดับความต้องจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด คือ การจัดหา สินค้าและบริการด้วยวิธีการอื่นๆ นอกเหนือจากการจัดซื้อจัดจ้าง(รายการที่ 1) มีค่า  $PNI_{modified}$  มาก ที่สุด เท่ากับ 0.82 แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการดำเนินงานจากที่ปฏิบัติอยู่ใน ปัจจุบันไปยังสภาพการดำเนินงานที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 82 รองลงมาคือ การติดตามและ ประเมินผลผู้ขาย (รายการที่ 2) มีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.70 (ดังตารางที่ 8)

**ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัด สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง**

รายการบริหารการเงิน ด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง	ระดับปฏิบัติงาน ที่พึงประสงค์ (I)		ระดับปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน (D)		PNI <small>modified</small>	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น ในการ พัฒนา
	ค่าเฉลี่ย	แปล	ค่าเฉลี่ย	แปล		
	(ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย	(ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย		
1. คณะฯ จัดหาสินค้าและบริการด้วย วิธีการอื่นๆ นอกเหนือจากการ จัดซื้อจัดจ้าง เช่น การแลกเปลี่ยน สินทรัพย์ระหว่างหน่วยงาน การโอนสินทรัพย์ไปให้หน่วยงานที่ เหมาะสม ฯลฯ	3.93 (0.83)	มาก	2.16 (1.48)	น้อย	0.82	1
2. คณะฯ ติดตามและประเมินผล ผู้ขาย เช่น ประเมินผลด้านการ ขนส่ง ปริมาณ คุณภาพ การบริการหลังการขาย พร้อม จัดทำเป็นรายงานผล	4.27 (0.66)	มาก	2.52 (1.21)	ปาน กลาง	0.70	2

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ  
จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัด  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง (ต่อ)

รายการบริหารการเงิน ด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง	ระดับปฏิบัติงาน ที่พึงประสงค์ (I)		ระดับปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน (D)		PNI modified	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น ในการ พัฒนา
	ค่าเฉลี่ย (ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	แปล ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	แปล ความ หมาย		
3. คณะ ลดปริมาณการจัดซื้อจัดจ้าง ในรอบปีงบประมาณสำหรับสินค้า ที่ใช้ต่อเนื่อง เพื่อลดธุรกรรมในการ ดำเนินงาน โดยกำหนดระยะเวลา การส่งมอบเป็นงวดๆ	4.37 (0.58)	มาก	2.80 (1.19)	ปาน กลาง	0.56	3
4. คณะ จัดทำรายละเอียดข้อมูล ต้นทุนการใช้ทรัพยากรภายใน หน่วยงาน เพื่อวางแผนจัดการ ต้นทุนและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	4.61 (0.43)	มาก ที่สุด	3.00 (1.22)	ปาน กลาง	0.54	4
5. คณะ สร้างเครือข่ายผู้ซื้อระหว่าง หน่วยงานในการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างมี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นทั้งคุณภาพ เวลา และราคา	4.29 (0.63)	มาก	2.87 (1.14)	ปาน กลาง	0.50	5
6. คณะ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้ขายสินค้า และทำให้จัดซื้อสิ่งของ ได้ในราคาที่ต่ำกว่าผู้ซื้อรายอื่น	4.31 (0.68)	มาก	3.15 (1.13)	ปาน กลาง	0.37	6
7. คณะ จัดทำข้อมูลราคากลางของ พัสดุและครุภัณฑ์เพื่อเป็นเกณฑ์ใน การจัดซื้อจัดจ้าง	4.70 (0.45)	มาก ที่สุด	3.51 (1.02)	มาก	0.34	7
8. คณะ รวบรวมข้อมูลผู้ขาย/ ผู้รับ จ้าง เพื่อสร้างทางเลือกในการจัดซื้อ จัดจ้าง และได้ผู้ขาย/ผู้รับจ้าง ที่ น่าเชื่อถือ	4.67 (0.45)	มาก ที่สุด	3.52 (0.98)	มาก	0.33	8

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ  
จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัด  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง (ต่อ)

รายการบริหารการเงิน ด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง	ระดับปฏิบัติงาน ที่พึงประสงค์ (I)		ระดับปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน (D)		PNI modified	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น ในการ พัฒนา
	ค่าเฉลี่ย (ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	แปล ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	แปล ความ หมาย		
9. คณะ จัดทำมาตรฐานเกี่ยวกับ ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อ กำหนดแนวปฏิบัติ ระยะเวลา และ ประเมินประสิทธิภาพในการ ดำเนินงาน	4.62 (0.44)	มาก ที่สุด	3.51 (0.92)	มาก	0.31	9
10. คณะ จัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้อง กับการจัดซื้ออย่างเป็นระบบในรูปแบบ ของทะเบียน บัญชีคุม รหัส พัสดุ และใช้เอกสารดังกล่าวเป็นแนวทาง ในการเลือกแหล่งซื้อและเจรจากับ ผู้ขาย	4.71 (0.37)	มาก ที่สุด	3.85 (0.77)	มาก	0.23	10
11. คณะ จัดซื้อจัดจ้างโดยคำนึงถึง ความคุ้มค่าในการจ่ายเงิน	4.79 (0.29)	มาก ที่สุด	3.92 (0.70)	มาก	0.22	11
12. คณะ วางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง โดยพิจารณาจากความต้องการใช้ วัสดุและครุภัณฑ์ในแต่ละแผนงาน และโครงการ รวมถึงพิจารณาจาก สถิติการใช้ที่ผ่านมา	4.76 (0.31)	มาก ที่สุด	3.97 (0.70)	มาก	0.20	12
13. คณะ จัดทำนโยบายการจัดซื้อจัด จ้างและวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	4.74 (0.33)	มาก ที่สุด	3.97 (0.71)	มาก	0.19	13

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ  
จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัด  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง (ต่อ)

รายการบริหารการเงิน ด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง	ระดับปฏิบัติงาน ที่พึงประสงค์ (I)		ระดับปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน (D)		PNI modified	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น ในการ พัฒนา
	ค่าเฉลี่ย	แปล	ค่าเฉลี่ย	แปล		
	(ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย	(ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย		
14. คณะฯ จัดหาพัสดุและบริการอย่าง ต่อเนื่อง เป็นการสนับสนุนการสร้าง ผลผลิตและผลลัพธ์ให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล	4.79 (0.28)	มาก ที่สุด	4.02 (0.65)	มาก	0.19	13
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.54 (0.56)</b>	<b>มาก ที่สุด</b>	<b>3.34 (1.16)</b>	<b>ปาน กลาง</b>	<b>0.39</b>	

4. ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงานของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชา  
วิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านการ บริหารทางการเงินและควบคุม  
งบประมาณ พบว่า ระดับการปฏิบัติงานที่ดำเนินการในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.87 แปลว่า  
การปฏิบัติงานที่ดำเนินการในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรายการมีค่าระหว่าง 2.76-  
3.86 ) ระดับการ และปฏิบัติงานที่ พึ่งประสงค์จะ ดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.55 (ค่าเฉลี่ย  
รายการมีค่าระหว่าง 4.36-4.77 ) แปลว่า การปฏิบัติงานที่ พึ่งประสงค์จะ ดำเนินการอยู่ในระดับ  
มากที่สุด

ระดับการปฏิบัติงานที่ดำเนินการในปัจจุบันมากที่สุด คือ การควบคุมงบประมาณโดย  
สามารถโอนและเปลี่ยนแปลงเงินประจำงวดให้สอดคล้องกับแผนงานการดำเนินงานของ  
หน่วยงาน (รายการที่ 8) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 หมายความว่ามีการปฏิบัติงาน ในปัจจุบันอยู่ใน  
ระดับมาก รองลงมาคือ การบริหารจัดการทางการเงินโดยคำนึงถึงผลผลิตและผลลัพธ์ตามพันธกิจ  
ของคณะ (รายการที่ 7) และมีการดำเนินงานจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (รายการที่ 6) มี  
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และ 3.81 ตามลำดับ ในขณะที่ ระดับการปฏิบัติงานที่พึงปร ะสงค์จะ  
ดำเนินการมากที่สุด คือ การดำเนินงานจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (รายการที่ 6) มีค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ 4.77 หมายความว่ามีความพึงประสงค์ที่จะปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การ  
ควบคุมงบประมาณโดยสามารถโอนและเปลี่ยนแปลงเงินประจำงวดให้สอดคล้องกับแผนงาน ก าร

ดำเนินงานของหน่วยงาน (รายการที่ 8) และการบริหารจัดการทางการเงิน โดยคำนึงถึงผลผลิต และผลลัพธ์ตามพันธกิจของคณะ(รายการที่ 7) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.72 และ 4.71 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบบริหารการเงิน ด้าน การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ ลำดับความความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด คือ การจัดตั้งคณะกรรมการบริหารการเงินเพื่อตัดสินใจหาแหล่งเงินทุน จัดสรรเงินทุน และ นโยบายทางการเงิน (รายการที่ 1) มีค่า  $PNI_{modified}$  มากที่สุด เท่ากับ 0.61 แสดงว่ามีความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาการดำเนินงานจากที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ไปยังสภาพการดำเนินงานที่พึง ประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 61 รองลงมาคือ การจัดวางระบบบัญชีที่เชื่อมโยงกิจกรรมการผลิตที่ ครอบคลุม และสามารถคำนวณต้นทุนผลผลิตได้ง่าย(รายการที่ 2) มีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.56 (ดัง ตารางที่ 9

**ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัด สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ**

รายการบริหารการเงิน ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุม งบประมาณ	ระดับปฏิบัติงาน ที่พึงประสงค์ (I)		ระดับปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน (D)		PNI <small>modified</small>	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น ในการ พัฒนา
	ค่าเฉลี่ย	แปล	ค่าเฉลี่ย	แปล		
	(ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย	(ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย		
1. คณะ จัดตั้งคณะกรรมการบริหาร การเงินเพื่อตัดสินใจหาแหล่ง เงินทุน จัดสรรเงินทุน และนโยบาย การเงิน	4.44 (0.56)	มาก	2.76 (1.26)	ปาน กลาง	0.61	1
2. คณะ จัดวางระบบบัญชีที่ เชื่อมโยงกิจกรรมการผลิตที่ ครอบคลุม และสามารถคำนวณ ต้นทุนผลผลิตได้ง่าย	4.47 (0.57)	มาก	2.86 (1.04)	ปาน กลาง	0.56	2



ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ  
จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัด  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ (ต่อ)

	รายการบริหารการเงิน ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุม งบประมาณ	ระดับปฏิบัติงาน ที่พึงประสงค์ (I)		ระดับปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน (D)		PNI modified	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น ในการ พัฒนา
		ค่าเฉลี่ย	แปล	ค่าเฉลี่ย	แปล		
		(ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย	(ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย		
3	คณะ มีการวางระบบสารสนเทศ เช่น โปรแกรม ERP ฯลฯ ในส่วนของการบัญชีและการเงิน ได้แก่ การทำบัญชีลูกหนี้ การทำบัญชีเจ้าหนี้ การทำบัญชีแยกประเภท การคำนวณต้นทุนการผลิต การเก็บเงินรายได้ การชำระเงิน การชำระภาษี เป็นต้น	4.36 (0.83)	มาก	2.87 (1.37)	ปาน กลาง	0.52	3
4	คณะ ใช้ระบบบัญชีตามเกณฑ์สิทธิหรือเกณฑ์พึงรับจ่าย ซึ่งเป็นการบันทึกการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงเข้าเป็นรายได้และรายจ่ายของหน่วยงานเสมอ	4.41 (0.63)	มาก	3.22 (1.13)	ปาน กลาง	0.37	4
5	คณะ สร้างระบบการบันทึกและกระบวนการทางบัญชี ที่สอดคล้องกับลักษณะโครงสร้างการดำเนินงาน พร้อมจัดทำคู่มือการดำเนินงาน เพื่อให้หน่วยงานภายในสามารถปฏิบัติงานได้เป็นระบบและเป็นรูปแบบเดียวกัน	4.52 (0.51)	มาก ที่สุด	3.38 (0.94)	ปาน กลาง	0.34	5

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ (ต่อ)

	รายการบริหารการเงิน ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุม งบประมาณ	ระดับปฏิบัติงาน ที่พึงประสงค์ (I)		ระดับปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน (D)		PNI modified	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น ในการ พัฒนา
		ค่าเฉลี่ย	แปล	ค่าเฉลี่ย	แปล		
		(ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย	(ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย		
6	คณะ มีการดำเนินงานจัดการ ความเสี่ยงทางการเงิน เช่น การตั้งคณะกรรมการตรวจนับเงิน การตรวจสอบใบเสร็จรับเงิน การ นำเงินฝากธนาคาร เป็นต้น	4.77 (0.44)	มาก ที่สุด	3.81 (1.13)	มาก	0.25	6
7	คณะ บริหารจัดการทางการเงิน โดยคำนึงถึงผลผลิตและผลลัพธ์ ตามพันธกิจของคณะ	4.71 (0.36)	มาก ที่สุด	3.85 (0.74)	มาก	0.22	7
8	คณะ มีการควบคุมงบประมาณ โดยสามารถโอนและเปลี่ยนแปลง เงินประจำงวดให้สอดคล้องกับ แผนงานการดำเนินงานของ หน่วยงาน	4.72 (0.36)	มาก ที่สุด	3.86 (0.77)	มาก	0.22	7
	<b>รวม</b>	<b>4.55 (0.83)</b>	<b>มาก</b>	<b>2.87 (1.37)</b>	<b>ปาน กลาง</b>	<b>0.52</b>	

5. ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงานของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านการบริหารสินทรัพย์ พบว่า ระดับการปฏิบัติงานที่ดำเนินการในปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.34 แปลว่าการปฏิบัติงานที่ดำเนินการในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย ของรายการ มีค่าระหว่าง 2.82-3.85 ) และ ระดับการปฏิบัติงานที่ พึงประสงค์จะ ดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.50 แปลว่า การปฏิบัติงานที่ พึงประสงค์จะดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยของรายการมีค่าระหว่าง 4.07-4.73 )

ระดับการปฏิบัติงานที่ดำเนินการในปัจจุบันมากที่สุด ได้แก่ การบริหารวัสดุคงคลังให้มีคุณภาพสำหรับการทำงาน พร้อมจัดทำรายงานวัสดุคงเหลือเพื่อลดปัญหาการซื้อที่มีความซ้ำซ้อน (รายการที่ 7) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 หมายความว่ามีการปฏิบัติงานในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก

รองลงมาคือ การพิจารณาวิธีการจัดการเพื่อให้ได้มาของสินทรัพย์ (รายการที่ 6) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ตามลำดับ ในขณะที่ ระดับการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์จะดำเนินการมากที่สุด คือ การบริหารวัสดุคงคลังให้มีคุณภาพสำหรับการใช้งาน พ พร้อมจัดทำรายงานวัสดุคงเหลือเพื่อลดปัญหาการซื้อที่มีความซ้ำซ้อน(รายการที่ 7) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.73 หมายความว่ามีความพึงประสงค์ที่จะปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การ พิจารณาวิธีการจัดการเพื่อให้ได้มาของสินทรัพย์ (รายการที่ 6) และการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบของบุคลากรในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสินทรัพย์อย่างเป็นระบบ(รายการที่ 3) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 และ 4.61 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบบริหารการเงิน ด้านการบริหารสินทรัพย์ ลำดับความต้องการจำเป็นในการ พัฒนามากที่สุด คือ การวิเคราะห์การลงทุนทางการเงินโดยคำนึงถึงความมั่นคงของสถาบันการเงินและผลตอบแทนที่ได้รับ (รายการที่ 1) มีค่า  $PNI_{modified}$  มากที่สุด เท่ากับ 0.44 แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการดำเนินงานจากที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ไปยังสภาพการดำเนินงานที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 44 รองลงมาคือ การบริหารสินทรัพย์ประเภทที่ดิน และสิ่งปลูกสร้างให้เกิดประโยชน์สูงสุด (รายการที่ 2) มีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.43 (ดังตารางที่ 10)

**ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการบริหารสินทรัพย์**

	รายการบริหารการเงิน ด้านการบริหารสินทรัพย์	ระดับปฏิบัติงาน ที่พึงประสงค์ (I)		ระดับปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน (D)		PNI <small>modified</small>	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น ในการ พัฒนา
		ค่าเฉลี่ย	แปล	ค่าเฉลี่ย	แปล		
		(ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย	(ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย		
1	คณะ มีการวิเคราะห์การลงทุน ทางการเงิน โดยคำนึงถึงความ มั่นคงของสถาบันการเงินและ ผลตอบแทนที่ได้รับ	4.07 (1.09)	มาก	2.82 (1.32)	ปาน กลาง	0.44	1
2	คณะ บริหารสินทรัพย์ประเภท ที่ดิน และสิ่งปลูกสร้างให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	4.34 (0.97)	มาก	3.04 (1.09)	ปาน กลาง	0.43	2

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ  
จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัด  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการบริหารสินทรัพย์ (ต่อ)

	รายการบริหารการเงิน ด้านการบริหารสินทรัพย์	ระดับปฏิบัติงาน ที่พึงประสงค์ (I)		ระดับปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน (D)		PNI <small>modified</small>	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น ในการ พัฒนา
		ค่าเฉลี่ย (ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	แปล ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	แปล ความ หมาย		
3	คณะ มีการกำหนดบทบาท ความ รับผิดชอบของบุคลากรในกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสินทรัพย์ อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวางแผน การจัดการเพื่อให้ได้มาของ สินทรัพย์ การใช้งานและ บำรุงรักษา ตลอดจนการกำจัด สินทรัพย์เมื่อหมดอายุการใช้งาน	4.61 (0.49)	มาก ที่สุด	3.39 (0.82)	ปาน กลาง	0.36	3
4	คณะ มีการจัดทำทะเบียน สินทรัพย์ประเภทที่ดินและสิ่งปลูก สร้าง ที่ประกอบด้วยข้อมูลของ มูลค่าสินทรัพย์ ค่าเสื่อมราคา และ การด้อยค่าของสินทรัพย์ เป็นต้น	4.54 (0.65)	มาก ที่สุด	3.36 (1.21)	ปาน กลาง	0.35	4
5	คณะ วางแผนและบริหารจัดการ ด้านสินทรัพย์ โดยบูรณาการกับ แผนดำเนินงานระยะสั้นและระยะ ยาวของหน่วยงาน	4.57 (0.52)	มาก ที่สุด	3.39 (0.89)	ปาน กลาง	0.35	4
6	คณะ ได้พิจารณาวิธีการจัดการ เพื่อให้ได้มาของสินทรัพย์ ที่ก่อให้เกิด ประโยชน์แก่หน่วยงานมาก ที่สุด และประหยัดทรัพยากรที่มีอยู่	4.66 (0.42)	มาก ที่สุด	3.53 (0.82)	มาก	0.32	6
7	คณะ มีการบริหารวัสดุคงคลังให้ มีคุณภาพสำหรับการใช้งาน พร้อม จัดทำรายงานวัสดุคงเหลือเพื่อลด ปัญหาการซื้อที่มีความซ้ำซ้อน	4.73 (0.34)	มาก ที่สุด	3.85 (0.79)	มาก	0.23	7
	<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.50 (0.72)</b>	<b>มาก ที่สุด</b>	<b>3.34 (1.05)</b>	<b>ปาน กลาง</b>	<b>0.35</b>	

6. ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงานของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชา วิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน พบว่า ระดับการปฏิบัติงานที่ดำเนินการในปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.34 แปลว่าการปฏิบัติงานที่ดำเนินการในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรายการมีค่าระหว่าง 2.43-3.99) และระดับการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์จะดำเนินการมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.52 แปลว่าการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์จะดำเนินการ อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยรายการมีค่าระหว่าง 4.19-4.76)

ระดับการปฏิบัติงานที่ดำเนินการในปัจจุบันมากที่สุด ได้แก่ การจัดทำรายงานติดตามผลงบประมาณตามแผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณทุก 3 เดือน (รายการที่ 8) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 หมายความว่ามีการปฏิบัติงานในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การจัดทำรายงานฐานะงบดุล (รายการที่ 7) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ในขณะที่ ระดับการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์จะดำเนินการมากที่สุด คือ การจัดทำรายงานติดตามผลงบประมาณตามแผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณทุก 3 เดือน (รายการที่ 8) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76 หมายความว่ามีความพึงประสงค์ที่จะปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การจัดทำรายงานฐานะงบดุล และการประมาณการฐานะเงินสด (Cash Flow Forecasts)จัดทำรายงานเป็นรายปีหรือรายไตรมาส มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 และ 4.60 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบบริหารการเงิน ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด คือ การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (รายการที่ 1) มีค่า  $PNI_{modified}$  มากที่สุดเท่ากับ 0.73 แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการดำเนินงานจากที่ปฏิบัติในปัจจุบันไปยังสภาพการดำเนินงานที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 73 (ดังตารางที่ 11)

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ  
จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัด  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

	รายการบริหารการเงิน ด้านการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน	ระดับปฏิบัติงาน ที่พึงประสงค์ (I)		ระดับปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน (D)		PNI modified	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น ในการ พัฒนา
		ค่าเฉลี่ย (ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	แปล ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	แปล ความ หมาย		
1	คณะฯ ได้วิเคราะห์อัตราส่วนทาง การเงิน (Financial Ration Analysis)	4.19 (0.86)	มาก	2.43 (1.47)	ปาน กลาง	0.73	1
2	คณะฯ ได้นำรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานมาปรับปรุง การบริหาร เพื่อให้ผลผลิตและ ผลลัพธ์มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	4.53 (0.60)	มาก ที่สุด	3.26 (1.09)	ปาน กลาง	0.39	2
3	คณะฯ มีการประเมินผลแผนงาน และโครงการ โดยประเมินจาก สภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต	4.50 (0.50)	มาก ที่สุด	3.26 (1.13)	ปาน กลาง	0.38	3
4	คณะฯ ได้จัดทำรายงานผลกำไร ขาดทุน (Income Statement)	4.37 (1.02)	มาก	3.20 (1.44)	ปาน กลาง	0.36	3
5	คณะฯ มีการประมาณการฐานะ เงินสด (Cash Flow Forecasts) และจัดทำรายงานเป็นรายปีหรือ รายไตรมาส เพื่อให้การบริหารจัด การเงินสดเพียงพอต่อการ ดำเนินงานตามแผนงาน	4.60 (0.50)	มาก ที่สุด	3.44 (1.23)	ปาน กลาง	0.34	5
6	คณะฯ ได้จัดทำรายงานงบกระแส เงินสด (Statement of Cash Flow)	4.57 (0.61)	มาก ที่สุด	3.47 (1.49)	ปาน กลาง	0.32	6
7	คณะฯ ได้จัดทำรายงานฐานะ งบดุล (Balance Sheet Statement)	4.62 (0.58)	มาก ที่สุด	3.68 (1.30)	มาก	0.26	7

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ  
จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัด  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (ต่อ)

รายการบริหารการเงิน ด้านการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน	ระดับปฏิบัติงาน ที่พึงประสงค์ (I)		ระดับปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน (D)		PNI modified	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น ในการ พัฒนา
	ค่าเฉลี่ย	แปล	ค่าเฉลี่ย	แปล		
	(ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย	(ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย		
8 คณะ จัดทำรายงานติดตามผล งบประมาณตามแผนการ ปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายเงิน งบประมาณทุก 3 เดือน	4.76 (0.37)	มาก ที่สุด	3.99 (1.05)	มาก	0.19	8
<b>รวม</b>	<b>4.52 (0.67)</b>	<b>มาก ที่สุด</b>	<b>3.34 (1.34)</b>	<b>ปาน กลาง</b>	<b>0.37</b>	

7. ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน ของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชา  
วิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านการตรวจสอบภายใน พบว่า ระดับการ  
ปฏิบัติงานที่ดำเนินการในปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.69 แปลว่าการปฏิบัติงานที่ดำเนินการใน  
ปัจจุบันอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยของรายการมีค่าระหว่าง 2.75-4.28 ) และระดับการปฏิบัติงาน  
ที่พึงประสงค์จะ ดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.65 แปลว่า การปฏิบัติงานที่ พึงประสงค์จะ  
ดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยของรายการมีค่าระหว่าง 4.24-4.80 )

ระดับการปฏิบัติงานที่ดำเนินการในปัจจุบันมากที่สุด ได้แก่ ได้รับการตรวจสอบจาก  
หน่วยงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย (รายการที่ 12) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 หมายความว่า  
มีการปฏิบัติงานในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ได้รับการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้าน  
ต่างๆ ของหน่วยงานให้เป็นไปตามข้อกำหนด กฎหมาย มาตรฐาน นโยบาย และวิธีการที่กำหนดไว้  
(รายการที่ 11) และมีการปรับปรุง แก้ไขการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะในรายงานผลการ  
ตรวจสอบ (รายการที่ 10) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 และ 4.09 ตามลำดับ ในขณะที่ ระดับการ  
ปฏิบัติงานที่พึงประสงค์จะดำเนินการมากที่สุด คือ ได้รับการตรวจสอบจากหน่วยงานตรวจสอบ บ  
ภายในของมหาวิทยาลัยและได้รับรายงานการตรวจสอบ (รายการที่ 12) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80  
หมายความว่ามีความพึงประสงค์ที่จะปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ มีการประเมิน  
ความเสี่ยงของกิจกรรมตามภารกิจหลักของหน่วยงาน (รายการที่ 7) และได้รับการตรวจสอบการ

ปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของหน่วยงานให้เป็นไปตามข้อกำหนด กฎหมาย มาตรฐาน นโยบาย และวิธีการที่กำหนดไว้ (รายการที่ 11) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.79 และ 4.77 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบบริหารการเงินด้านการตรวจสอบภายใน ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด คือ การจัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบภายใน เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อนของการบริหาร ความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูลทางบัญชีและการเงิน การใช้ทรัพยากร การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการของผู้บริหาร (รายการที่ 1) มีค่า  $PNI_{\text{modified}}$  มากที่สุด เท่ากับ 0.62 แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการดำเนินงานจากที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันไปยังสภาพการดำเนินงานที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 62 (ดังตารางที่ 12)

**ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการตรวจสอบภายใน**

	รายการบริหารการเงิน ด้านการตรวจสอบภายใน	ระดับปฏิบัติงาน ที่พึงประสงค์ (I)		ระดับปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน (D)		PNI <small>modified</small>	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น ในการ พัฒนา
		ค่าเฉลี่ย	แปล	ค่าเฉลี่ย	แปล		
		(ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย	(ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย		
1	คณะ จัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบ ภายใน เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหาร ความ ถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูลทาง บัญชีและการเงิน การใช้ทรัพยากร การประเมินประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการบริหารจัดการ ของผู้บริหาร	4.47 (0.62)	มาก	2.75 (1.30)	ปาน กลาง	0.62	1
2	คณะ ให้การสนับสนุนการ ฝึกอบรมแก่บุคลากรที่ทำหน้าที่ ดำเนินการตรวจสอบภายใน	4.24 (0.76)	มาก	3.00 (1.22)	ปาน กลาง	0.41	2



ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ  
จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัด  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการตรวจสอบภายใน (ต่อ)

	รายการบริหารการเงิน ด้านการตรวจสอบภายใน	ระดับปฏิบัติงาน ที่พึงประสงค์ (I)		ระดับปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน (D)		PNI modified	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น ในการ พัฒนา
		ค่าเฉลี่ย (ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	แปล ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	แปล ความ หมาย		
3	คณะฯ ได้รับการตรวจสอบงานที่ใช้ เทคโนโลยีในการดำเนินงาน เพื่อ ทราบถึงความเชื่อถือของระบบ ข้อมูลและความปลอดภัยของ ระบบงานสารสนเทศ	4.70 (0.40)	มาก ที่สุด	3.41 (0.98)	ปาน กลาง	0.38	3
4	คณะฯ ได้รับการตรวจสอบในกรณี ที่ได้รับมอบหมาย หรือกรณีที่เกิด เหตุการณ์ที่ส่งไปทางทุจริต เพื่อ ค้นหาสาเหตุ ข้อเท็จจริง ผลเสียหาย และผู้รับผิดชอบ พร้อม เสนอแนะมาตรการป้องกัน	4.68 (0.45)	มาก ที่สุด	3.53 (1.20)	มาก	0.33	4
5	คณะฯ ได้รับการตรวจสอบทาน จากหน่วยงานภายนอก และได้รับ รายงานการตรวจสอบทาน	4.57 (0.66)	มาก ที่สุด	3.68 (1.24)	มาก	0.24	5
6	คณะฯ ได้รับการตรวจสอบการ ปฏิบัติงานของหน่วยงาน ระบบ งบประมาณ รวมนิติปฏิบัติในแต่ละ กิจกรรม	4.68 (0.45)	มาก ที่สุด	3.81 (0.85)	มาก	0.23	6
7	คณะฯ มีการประเมินความเสี่ยง ของกิจกรรมตามภารกิจหลักของ หน่วยงาน	4.79 (0.98)	มาก ที่สุด	3.90 (0.91)	มาก	0.23	6

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงาน และลำดับความสำคัญของความต้องการ  
จำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัด  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการตรวจสอบภายใน (ต่อ)

	รายการบริหารการเงิน ด้านการตรวจสอบภายใน	ระดับปฏิบัติงาน ที่พึงประสงค์ (I)		ระดับปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน (D)		PNI <small>modified</small>	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น ในการ พัฒนา
		ค่าเฉลี่ย	แปล	ค่าเฉลี่ย	แปล		
		(ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย	(ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย		
8	คณะ ได้รับการตรวจสอบความถูกต้อง เชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน โดยครอบคลุมการดูแลป้องกันทรัพย์สินและประเมินความเสี่ยงของระบบการควบคุมภายใน	4.65 (0.40)	มาก ที่สุด	3.82 (0.79)	มาก	0.22	8
9	คณะ ได้รับการตรวจสอบระบบการควบคุมด้านการบริหาร รวมทั้ง การตรวจสอบประสิทธิภาพของการบริหารงานด้านต่างๆ การกำกับดูแล และการสอบทาน	4.68 (0.40)	มาก ที่สุด	3.87 (0.82)	มาก	0.21	9
10	คณะ มีการปรับปรุง แก้ไขการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะในรายงานผลการตรวจสอบ	4.75 (0.36)	มาก ที่สุด	4.09 (0.70)	มาก	0.16	10
11	คณะ ได้รับการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของหน่วยงานให้เป็นไปตามข้อกำหนด กฎหมาย มาตรฐาน นโยบาย และวิธีการที่กำหนดไว้	4.77 (0.39)	มาก ที่สุด	4.15 (0.84)	มาก	0.15	11
12	คณะ ได้รับการตรวจสอบจากหน่วยงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย และได้รับรายงานการตรวจสอบ	4.80 (0.37)	มาก ที่สุด	4.28 (0.85)	มาก	0.12	12
	<b>รวม</b>	<b>4.65 (0.62)</b>	<b>มาก ที่สุด</b>	<b>3.69 (1.07)</b>	<b>มาก</b>	<b>0.27</b>	

จากผลการวิจัยข้างต้น ได้แสดง ผลการวิเคราะห์ สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยแสดงผล ระดับการปฏิบัติงานของระบบบริหารการเงินตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้านที่ดำเนินงานในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ ในแบบภาพรวมทั้ง 7 ด้าน และแบบแยกรายด้าน รวมทั้งคำนวณหาดัชนีลำดับความสำคัญของความต้อการจำเป็น เพื่อบ่งบอกถึงลำดับความต้อการจำเป็นในการพัฒนาระบบบริหารการเงิน ซึ่งผลการวิเคราะห์นี้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่จะนำไปยกร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะ ภายภาพบำบัด ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์เพิ่มเติมโดยนำข้อมูลของแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็น คณะกายภาพบำบัด /คณะเทคนิคการแพทย์ /คณะสหเวชศาสตร์รวม 6 คณะ มาวิเคราะห์ ระดับการปฏิบัติงานในปัจจุบันและระดับการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้อการจำเป็นในการพัฒนาในการดำเนินงานของระบบบริหารการเงินของคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ดังตารางที่ 13)

**ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงานและลำดับความสำคัญของความต้อการจำเป็นในการพัฒนาของระบบบริหารการเงินของคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**

รายการบริหารการเงิน ตามมาตรฐาน การจัดการการเงิน 7 ด้าน	ระดับปฏิบัติงาน ที่พึงประสงค์ (I)		ระดับปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน (D)		PNI modified	ลำดับ ความ ต้อการ จำเป็นใน การพัฒนา
	ค่าเฉลี่ย	แปล	ค่าเฉลี่ย	แปล		
	(ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย	(ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ความ หมาย		
1. การคำนวณต้นทุน ผลผลิต	4.76 (0.29)	มากที่สุด	3.10 (1.38)	ปานกลาง	0.62	1
2. การจัดระบบจัดซื้อ จัดจ้าง	4.71 (0.51)	มากที่สุด	3.54 (1.30)	มาก	0.43	2
3. การบริหารสินทรัพย์	4.74 (0.48)	มากที่สุด	3.64 (0.97)	มาก	0.32	3
4. การวางแผน งบประมาณ	4.71 (0.80)	มากที่สุด	3.84 (1.07)	มาก	0.31	4
5. การบริหารทางการเงิน และควบคุมงบประมาณ	4.77 (0.48)	มากที่สุด	3.74 (1.23)	มาก	0.30	5
6. การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน	4.86 (0.31)	มากที่สุด	4.01 (1.08)	มาก	0.23	6
7. การตรวจสอบภายใน	4.81 (0.38)	มากที่สุด	4.00 (1.14)	มาก	0.23	6

จากตารางที่ 13 พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติ งานของระบบบริหารการเงินตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้านของคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่มีการดำเนินงานในปัจจุบันมากที่สุด คือ ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 รองลงมา ได้แก่ ด้านการตรวจสอบภายใน ด้านการวางแผนงบประมาณ ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ ด้านการบริหารสินทรัพย์ และด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00, 3.84, 3.74, 3.64 และ 3.54 ตามลำดับ ในขณะที่ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตมีการดำเนินงานในปัจจุบันน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10

สำหรับค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติ งานของ ระบบบริหารการเงินตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้านของคณะกายภาพบำบัดใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีระดับการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.86 รองลงมาได้แก่ ด้านการตรวจสอบภายใน ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านการบริหารสินทรัพย์ ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ และด้านวางแผนงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.81, 4.77, 4.76, 4.71 และ 4.71 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณา ดัชนีลำดับความสำคัญของ ความต้องการ จำเป็นในการ พัฒนาระบบบริหารการเงินของคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตาม มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ตามลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) พบว่า ดัชนีลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) ของ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต มีค่า  $PNI_{modified}$  มากที่สุด เท่ากับ เท่ากับ 0.62 แสดงว่า แสดงว่า คณะกายภาพบำบัด มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบบริหารการเงินในด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต มากที่สุด คือต้องการพัฒนา ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต จากที่ปฏิบัติอยู่ ในปัจจุบัน ไปยังสภาพการดำเนินงานที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 62 รองลงมาคือ ด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง มีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.43 แสดงว่า มีความต้องการพัฒนาการดำเนินงานด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้างจากที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันไปยังสภาพการดำเนินงานที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 43 ในขณะที่ ด้านการตรวจสอบภายใน มีค่า  $PNI_{modified}$  น้อยที่สุด เท่ากับ 0.23 แสดงว่า มีความต้องการพัฒนาการดำเนินงานด้านการตรวจสอบภายในจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังสภาพการดำเนินงานที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 23

กล่าวโดยสรุป คณะกายภาพบำบัดซึ่งเป็นสาขาวิชาหนึ่งของคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพมีผลการวิเคราะห์ในทางเดียวกันกับคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ คือระดับการปฏิบัติงานของระบบบริหารการเงินในปัจจุบันมีการดำเนินงานในด้านการคำนวณต้นทุน

ผลผลิตน้อยที่สุด และดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นมีค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ของด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตมากที่สุด แสดงว่าทั้งคณะกายภาพบำบัดและคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพมีความต้องการพัฒนาระบบบริหารการเงินที่มุ่งเน้นการคำนวณต้นทุนผลผลิต ดังนั้น ระบบบริหารการเงินที่พึงประสงค์ของคณะ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ กับคณะกายภาพบำบัดจึงมีทิศทางเป็นไปในทางเดียวกัน คือ เป็นระบบบริหารการเงินที่มุ่งเน้นการคำนวณต้นทุนผลผลิต

### 1.3 ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการบริหารการเงินของคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ผู้วิจัยได้ สัมภาษณ์ผู้บริหารของคณะ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 8 ท่าน โดยออกจดหมายเชิญจาก คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นผู้ทรง อนุญาตให้มีการให้สัมภาษณ์ 10 ท่าน มี 2 ท่านที่ปฏิเสธการให้สัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์ตามแบบสอบถามถึง โครงสร้าง มีข้อความเกี่ยวกับสภาพกา รดำเนินงานของระบบบริหารการเงินของคณะ และข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบบริหารการเงิน ผู้ให้สัมภาษณ์มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตตินันต์ หวานนท์  
คณบดี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นสพ.ดร.ธวัชชัย ศักดิ์ภู่อราม  
คณบดี คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรลักษณ์ สุทนต์เกียรติ  
คณบดี คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
4. รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงไกร กิจเจริญ  
คณบดี คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
5. รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งทิภา วัจฉลະฐิติ  
คณบดี คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กานดา ชัยภิญโญ  
คณบดี คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รสลีย์ กัลป์ยาณพจน์พร  
รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา คณะสหเวชศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
8. อาจารย์ ดร.พัชรี คุณคำชู

หัวหน้าภาควิชากายภาพบำบัด คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
จากการสัมภาษณ์สามารถวิเคราะห์เนื้อหา และสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

### 1.3.1 การวางแผนงบประมาณ

คณะฯ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์โดยวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ภาวะคุกคาม และโอกาสที่มีผลกระทบ และกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่คาดหวัง นำแผนกลยุทธ์จัดทำเป็นแผนงาน /แผนปฏิบัติการ โครงการ และกิจกรรม คณะฯ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกกิจกรรมของพันธกิจของคณะ (8 ครั้ง)

คณะฯมีการจัดเตรียมข้อมูลงบประมาณตามพันธกิจและแผนงาน/แผนปฏิบัติการ โครงการ มีการจัดทำข้อมูลงบประมาณครอบคลุมถึงรายได้ ค่าใช้จ่าย ทรัพย์สิน เพื่อใช้ในการวางแผนการบริหาร และมีการวางแผนงบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า ภาวะปานกลาง มีการติดตามการใช้งบประมาณ มีการจัดเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณตามหมวดค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าใช้จ่ายบุคลากร ค่าใช้จ่ายเพื่อการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายเพื่อการลงทุน และค่าใช้จ่ายในลักษณะเงินอุดหนุน (8 ครั้ง)

### 1.3.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต

คณะฯมีการศึกษาต้นทุนทางการศึกษา แต่ยังไม่ได้ครอบคลุมทุกหลักสูตร และยังไม่ได้วางระบบบัญชีต้นทุน ไม่มีการคำนวณ ต้นทุนจากต้นทุนกิจกรรมซึ่งต้องคำนึงถึงต้นทุนทางอ้อมที่ต้องรับปันส่วนมาเป็นต้นทุน สำหรับการคำนวณต้นทุนด้านการให้บริการทางวิชาการ ด้านการวิจัย ด้านการให้บริการทางด้านสุขภาพ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมยังเก็บข้อมูลได้เพียงค่าใช้จ่ายของโครงการหรือกิจกรรมที่จัดทำเพื่อสนองพันธกิจ ทั้งนี้คณะฯได้ให้ความสำคัญต่อการประหยัดต้นทุน เพียงแต่ยังไม่ได้ออกวิเคราะห์กิจกรรมเพื่อหาแนวทางการบริหารต้นทุน(8 ครั้ง)

### 1.3.3 การจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง

ทุกคณะฯมีการดำเนินงานในด้านการจัดซื้อจัดจ้างตามข้อบังคับ ประกาศและหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยและคณะกำหนด และมีความมุ่งหวังในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และมีความคุ้มค่าในการจ่ายเงินเพื่อสนับสนุนงานตามพันธกิจของคณะ แต่ยังคงมีปัญหาล่าช้าบ้าง ทั้งนี้มีการวางแผนการจัดซื้อจัดจ้างตามความต้องการใช้วัสดุและครุภัณฑ์จากหน่วยงานในคณะ และตามสถิติที่ใช้มา(8 ครั้ง)

### 1.3.4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ

คณะฯใช้ระบบบัญชีภาครัฐในการลงบัญชี แต่ไม่ได้ใช้ระบบบัญชีตามเกณฑ์ที่พึงรับพึงจ่ายในการการบันทึกการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายของคณะ และ ยังไม่ได้จัดวางระบบบัญชีที่เชื่อมโยงกิจกรรมการผลิตที่ครบถ้วนเพื่อให้คำนวณต้นทุนผลผลิตได้ง่า(8 ครั้ง)

คณะฯ มีการวางระบบสารสนเทศ เช่น โปรแกรม ERP หรือ ORACLE ซึ่งสนับสนุนโดยมหาวิทยาลัยเพื่อสนับสนุนการบริหารทรัพยากรของมหาวิทยาลัยและคณะ (4 ครั้ง) แต่บางคณะฯ ใช้เพียงโปรแกรมสนับสนุนเฉพาะงานการเงินหรือพัสดุ (4 ครั้ง)

คณะฯ มีการดำเนินงานจัดการความเสี่ยงทางการเงิน เช่น การตั้งคณะกรรมการตรวจนับเงิน การตรวจสอบใบเสร็จรับเงิน การนำเงินฝากธนาคาร(8 ครั้ง)

### 1.3.5 การบริหารสินทรัพย์

คณะฯ มีการบริหารเงินที่เป็นรายได้สะสมของคณะ เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนสูงสุด การบริหารการเงินนี้ดูแลโดยคณะกรรมการบริหารของคณะ หรือแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการชุดหนึ่งขึ้น (8 ครั้ง) โดยบริหารผ่านศูนย์บริหารสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัย (2 ครั้ง) บริหารโดยคณะเอง (2 ครั้ง) และเก็บเป็นเงินสะสมที่มหาวิทยาลัย (4 ครั้ง) นอกจากนี้มีการบริหารวัสดุคงคลังให้มีคุณภาพ สำหรับการใช้งาน และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบครุภัณฑ์ประจำปี การใช้งานและบำรุงรักษา ตลอดจนการดำเนินการจำหน่ายเมื่อสินทรัพย์หมดสภาพการใช้งาน สำหรับสินทรัพย์ประเภทที่ดินและสิ่งปลูกสร้างนั้น (8 ครั้ง) สำหรับด้านสินทรัพย์ในรูปที่ดินและสิ่งก่อสร้างคณะฯ ยังไม่มีในกรรมสิทธิ์ของตนเอง (8 ครั้ง)

### 1.3.6 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

ทุกคณะฯ มีการจัดทำรายงานการเงินและผลการดำเนินงานระยะ 6 เดือนและ 1 ปี แต่อาจล่าช้าบ้างแต่บางคณะมีการรายงานต่อผู้บริหารทุกเดือน รายงานที่ทุกคณะทำขึ้นได้แก่ รายงานแสดงฐานะทางการเงิน รายงานรายได้และค่าใช้จ่าย สำหรับรายงานการเงินอื่นๆ ทำบ้างเป็นบางคณะ ทั้งนี้ผู้บริหารได้นำรายงานการเงินมาพิจารณาเพื่อปรับปรุงการบริหารให้มีประสิทธิภาพ (8 ครั้ง)

### 1.3.7 การตรวจสอบภายใน

ทุกคณะฯ จะได้รับการตรวจสอบภายในจากหน่วยตรวจสอบภายในที่มหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้น โดยตรวจสอบการปฏิบัติงานของคณะ ระบบการควบคุม ระบบงบประมาณ และการบริหาร เพื่อให้ทราบถึงการดำเนินงานของคณะ จุดแข็งจุดอ่อนของการบริหาร ความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูลทางบัญชีและการเงิน การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการของผู้บริหาร (8 ครั้ง) นอกจากนี้มีคณะที่ได้รับการตรวจสอบจากสำนักงานตรวจสอบเงินแผ่นดินด้วย (2 ครั้ง) และมีคณะที่จ้างสำนักงานบัญชีจากภายนอกเข้ามาตรวจสอบภายในทางด้านการเงินเนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีหน่วยจัดหารายได้จากบริการสุขภาพ (2 ครั้ง) ทั้งนี้การตรวจสอบภายใน มีคณะฯ ที่ตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในจากบุคลากรภายในคณะฯ ขึ้นมาชุดหนึ่งเพื่อเป็นการตรวจสอบภายในคณะเอง (3 ครั้ง) เมื่อคณะได้รับ

รายงานการตรวจสอบ และ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง คณะฯ ได้ดำเนินการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ(8 ครั้ง)

นอกจากนี้ มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อพัฒนาระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณ คณะฯควรจัดทำดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการประกัน คุณภาพตามสกอ . สมศ. และตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด และโครงการต่างๆที่กำหนดขึ้นจะสอดคล้องตามกลยุทธ์ และกำหนดการประเมินตามดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงาน (1 ครั้ง)

2. การจัดสรรงบประมาณ ควรมีคณะกรรมการรับผิดชอบ และกรรมการควรเป็นตัวแทนของหน่วยงาน /ภาควิชาที่จะได้รับงบประมาณ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรม (3 ครั้ง)

3. การคำนวณต้นทุนผลผลิตควรได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย โดยเป็นการวางระบบบัญชีและระบบปฏิบัติการที่เป็นหลักการเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย และหากใช้หลักการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ต้องมีข้อตกลงการปันส่วนของแรงงาน นต่างๆเข้าไปในกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง (8 ครั้ง)

4. คณะควรให้ความสำคัญกับการคำนวณต้นทุนผลผลิต โดยเฉพาะสำหรับหลักสูตรหลังปริญญา ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่อย่างไรก็ดีคณะควรให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพและพันธกิจเป็นสำคัญ ( 2 ครั้ง)

5. คณะควรมีแผนการจัดหารายได้ เพื่อนำรายได้มาสนับสนุนพันธกิจของคณะและเพื่อเป็นทุนพัฒนาอาจารย์ ( 2 ครั้ง)

6. ในเรื่องการบริหารสินทรัพย์ คณะควรเน้นความคุ้มค่าของทรัพยากร อาทิเช่น เครื่องมือวิจัย คณะควรมีเครือข่ายของงานวิจัยระหว่างมหาวิทยาลัย และดำเนินการ ให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาวิชาการและประโยชน์ต่อสังคม (2 ครั้ง)

## 2. ผลการยกร่างและพัฒนาระบบบริหารการเงิน สำหรับ คณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับที่ 1)

### 2.1 ผลการยกร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับที่ 1)

จากการศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบบริหารการเงิน สภาพบริบทคณะกายภาพบำบัด และผลการศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบบริหารการเงินของคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยการสอบถามสภาพการดำเนินงานของระบบบริหารการเงินในปัจจุบันและที่พึงประสงค์



และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา และสัมภาษณ์ผู้บริหารของคณะฯ มาออกแบบ และยกร่าง ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ(ฉบับที่ 1) จากผลการวิจัยข้างต้น คณะฯ ขาวิทยาศาสตร์สุขภาพโดยรวมและคณะกายภาพบำบัดมีความ ต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบบริหารการเงินในด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตมากที่สุด เพราะค่า ดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น(PNI<sub>modified</sub>)มีค่าสูงสุด ดังนั้นจึงตั้งชื่อระบบบริหารการเงินที่ จะพัฒนาขึ้นนี้ว่า “ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้น การคำนวณต้นทุนผลผลิต” โดยมีรายละเอียดของร่างฉบับที่ 1 ดังนี้

### (ร่างฉบับที่ 1)

## ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่มุ่งเน้นการคำนวณต้นทุนผลผลิต

### 1. ชื่อระบบ

ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นการ  
คำนวณต้นทุนผลผลิต

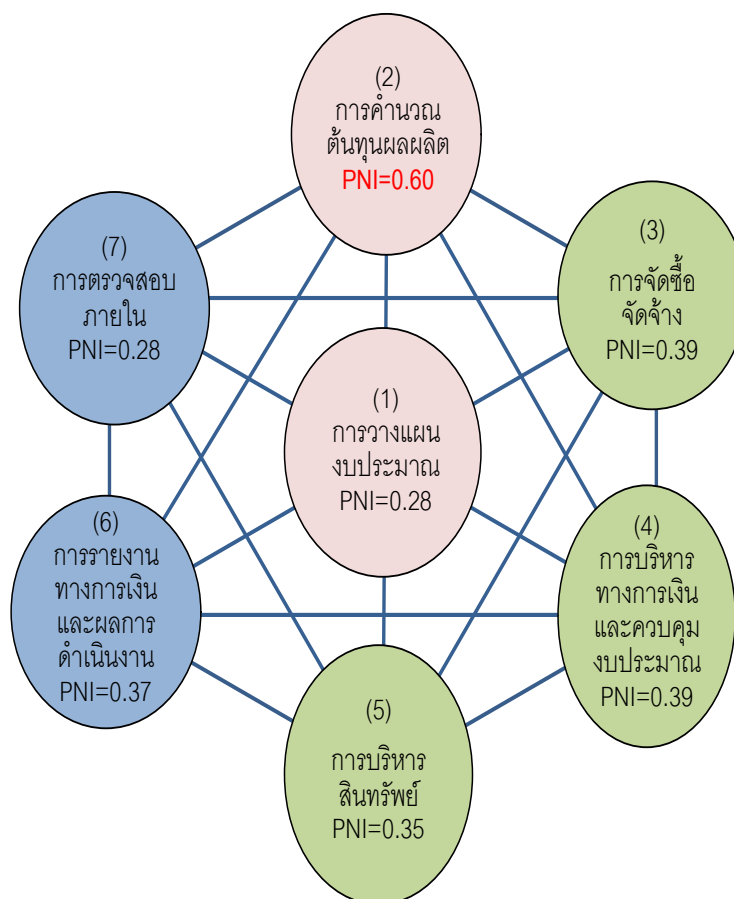
### 2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาระบบบริหารการเงิน สำหรับ คณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่  
มุ่งเน้นการคำนวณต้นทุนผลผลิต

### 3. องค์ประกอบของระบบ

องค์ประกอบ ของระบบบริหารการเงินคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่  
มุ่งเน้นการคำนวณต้นทุนผลผลิต ประกอบด้วย 7 ด้าน (ดังรายละเอียดในภาพ 1) ดังนี้

- 1) การวางแผนงบประมาณ
- 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต
- 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
- 4) การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ
- 5) การบริหารสินทรัพย์
- 6) การรายงานทางการเงิน
- 7) การตรวจสอบภายใน



PNI คือ ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index)

ภาพที่ 1 องค์ประกอบของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดใน  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นการคำนวณต้นทุนผลผลิต

#### 4. ขั้นตอนของแต่ละองค์ประกอบของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกรรมการภาพบำบัด ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นการคำนวณต้นทุนผลผลิต

- 4.1 การวางแผนงบประมาณ
  - 4.1.1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ครณะกายภาพบำบัด
  - 4.1.2 จัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง
  - 4.1.3 จัดทำเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ
- 4.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต
  - 4.2.1 กำหนดกิจกรรมและผลผลิตของคณะกายภาพบำบัด
  - 4.2.2 คำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม
  - 4.2.3 คำนวณต้นทุนของผลผลิต
- 4.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
  - 4.3.1 วางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง
  - 4.3.2 ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง
  - 4.3.3 ติดตามและประเมินผล
- 4.4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ
  - 4.4.1 การตัดสินใจหาแหล่งทุน
  - 4.4.2 การตัดสินใจจัดสรรเงินทุน
  - 4.4.3 การตัดสินใจนโยบายการเงิน
  - 4.4.4 จัดระบบบัญชีและควบคุมทางบัญชี
  - 4.4.5 ควบคุมงบประมาณ
- 4.5 การบริหารสินทรัพย์
  - 4.5.1 การบริหารวัสดุคงคลัง
  - 4.5.2 การบริหารสินทรัพย์ถาวร
- 4.6 การรายงานทางการเงิน
  - 4.6.1 รายงานทางการเงิน
  - 4.6.2 รายงานผลการดำเนินงาน
- 4.7 การตรวจสอบภายใน
  - 4.7.1 จัดตั้งหน่วยตรวจสอบภายใน
  - 4.7.2 ดำเนินการตรวจสอบภายใน
  - 4.7.3 จัดทำรายงานผลการตรวจสอบ
  - 4.7.4 ติดตามผลการตรวจสอบภายใน

## 5. สำคัญขององค์ประกอบของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกรรมการกำกับในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นการคำนวณต้นทุนผลผลิต

### 5.1 การวางแผนงบประมาณ

การวางแผนงบประมาณ เป็นการสร้างระบบการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมที่สำคัญของคณะอย่างครบถ้วนตามกรอบการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า โดยมีขั้นตอนกระบวนการ และเครื่องมือ/วิธีการ ดังนี้

#### 5.1.1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์คณะกำกับ

การทำแผนยุทธศาสตร์คณะกำกับ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของคณะ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และจัดทำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เมื่อดำเนินการตามกระบวนการนี้จะได้ข้อมูลในการจัดทำงบประมาณ

##### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) คณะกรรมการฯจัดทำแผนยุทธศาสตร์/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของคณะ (SWOT Analysis)
- 3) การจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยใช้ Balanced Scorecard
- 4) การจัดทำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม โดยใช้ดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงาน (KPIs)

#### 5.1.2 จัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

การจัดทำงบประมาณ จะพิจารณาจัดทำตามผลผลิต/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่สนองต่อพันธกิจ ของคณะได้แก่ การศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ การบริการทางสุขภาพ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย ทั้งนี้ การดำเนินการจะใช้ข้อมูลในการจัดทำงบประมาณ จากแผนยุทธศาสตร์คณะกำกับ โดยทำการกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณ และจัดทำระบบรายงานข้อมูลทางการเงินและงบประมาณของคณะ เพื่อให้ได้แผนงบประมาณของคณะ

##### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) กำหนดผู้รับผิดชอบ/คณะกรรมการฯพิจารณา
- 2) กำหนดกรอบวงเงินงบประมาณ กำหนดโดยใช้วิธีการวิเคราะห์งบประมาณ
- 3) จัดทำระบบรายงานข้อมูลทางการเงินและงบประมาณของคณะ ใช้ฐานข้อมูลการเงินของคณะเป็นเครื่องมือ

#### 5.1.3 จัดทำเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ

การจัดทำเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณตามแผนงบประมาณของคณะ ให้มีคณะกรรมการฯพิจารณาเกณฑ์การจัดสรรและแนวทางการจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้ได้เกณฑ์

การจัดสรรงบประมาณคณะ ทั้งนี้แนวทางการพิจารณาจะขึ้นกับผลผลิต /โครงการ /กิจกรรมที่  
หน่วยงาน/สาขาวิชา/ภาควิชารับผิดชอบ

#### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) คณะกรรมการพิจารณาเกณฑ์การจัดสรรและแนวทางการจัดสรรงบประมาณ

### 5.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต

การคำนวณต้นทุนผลผลิต เป็นการพิจารณาด้าน ต้นต่อหน่วยผลผลิต ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัด  
ประสิทธิภาพการดำเนินการจากงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไปสู่ผลผลิต โดยมีขั้นตอน  
กระบวนการ และเครื่องมือ/วิธีการ ดังนี้

5.2.1 กำหนดกิจกรรมและผลผลิตของคณะกายภาพบำบัด โดยระบุผลผลิตให้  
ครอบคลุมพันธกิจของคณะกายภาพบำบัด ได้แก่ การศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ การ  
บริการสุขภาพ และการทำงานบูรณาการศิลปวัฒนธรรม และวิเคราะห์กิจกรรมของแต่ละผลผลิต

#### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) ดัชนีวัดผลผลิต
- 2) การวิเคราะห์กิจกรรม (activity analysis)

5.2.2 **คำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม** เป็นการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรมโดยใช้การ  
คำนวณปกติหรือสร้างโปรแกรมช่วยคำนวณจากข้อมูลการวิเคราะห์กิจกรรมของผลผลิตข้างต้น  
โดยมี คณะกรรมการพิจารณาเกณฑ์การปันส่วนค่าใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรม และกำหนดตัว  
ผลัดกันต้นทุน ได้แก่ พิจารณารับส่วนแรงงานแต่ละประเภทของแต่ละกิจกรรม พิจารณาน้ำหนัก  
เวลาที่ใช้ของแต่ละกิจกรรม เพื่อคำนวณเป็นต้นทุนของกิจกรรมแต่ละกิจกรรม

#### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) คณะกรรมการพิจารณาด้านต้นทุนผลผลิต

5.2.3 **คำนวณต้นทุนของผลผลิต** เป็นผลรวมของต้นทุนฐานกิจกรรมทุกกิจกรรมของ  
แต่ละผลผลิต โดยใช้การคำนวณหรือสร้างโปรแกรมช่วยคำนวณ ผลที่ได้จะเป็นต้นทุนทั้งหมดของ  
ผลผลิต และต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต

#### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) โปรแกรมช่วยคำนวณ

### 5.3 การจักระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

การจักระบบการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นการบริหารงานพัสดุและบริการทั้งในด้านการจัดซื้อและจัดจ้าง เพื่อจัดหาทรัพยากร ที่ตรงกับความต้องการในการใช้งาน มีราคาที่เหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอน กระบวนการ และเครื่องมือ / วิธีการ ดังนี้

#### 5.3.1 วางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง

การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง ประกอบด้วย การกำหนดความต้องการพัสดุและบริการ และกำหนดวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น วิธีการคัดเลือก วิธีตกลงราคา วิธีประกวดราคา วิธีพิเศษ ขั้นตอนนี้จะได้ความต้องการทรัพยากรของหน่วยงานและวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง

##### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการใช้ทรัพยากรจากแผนงาน/โครงการ หรือสถิติการใช้ของหน่วยงาน
- 2) ระเบียบพัสดุของมหาวิทยาลัย

#### 5.3.2 ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง

การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ประกอบด้วย การพิจารณาการเลือกแหล่งจัดหา การพิจารณาคัดเลือกผู้ขาย การดำเนินการจัดหา (จัดทำใบขอจัดหา ใบสั่งสำหรับสัญญาทั่วไป สัญญาสำหรับสัญญาจะซื้อจะจ้าง /สัญญาจัดหาล่วงหน้า /สัญญาผูกพันข้ามปี และติดตามการจัดหา ) การตรวจรับพัสดุ เมื่อดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างในขั้นตอนนี้จะได้รายงานผลการจัดซื้อจัดจ้าง

##### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) ฐานข้อมูลผู้ขาย(ชื่อ ที่อยู่ บุคคลที่ติดต่อได้ เลขประจำตัวผู้เสียภาษี เบอร์โทรศัพท์ เบอร์โทรสาร ข้อมูลการจัดซื้ออื่นๆเช่น เงื่อนไขการชำระเงิน)
- 2) ระเบียบพัสดุของมหาวิทยาลัย

#### 5.3.3 ติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผล เป็นการติดตามประเมินผู้ขายในด้านต่างๆเช่น การขนส่ง คุณภาพสินค้า การบริหารหลังการขาย และการติดตามประเมินผลการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างในความเห็นใจของผู้ใช้ ความถูกต้องของระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง รวมไปถึงการรักษาสัมพันธ์กับผู้ขาย เมื่อติดตามและประเมินผลแล้วให้เขียนรายงานผลการติดตามและประเมินผล

เครื่องมือและวิธีการ

- 1) แบบประเมินผลผู้ขาย
- 2) แบบประเมินผลการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง
- 3) แบบฟอร์มการเขียนรายงานการติดตามและประเมินผล

**5.4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ**

การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ เป็นการจัดการระบบการเงินของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีขั้นตอน กระบวนการ และเครื่องมือ/วิธีการ ดังนี้

**5.4.1 การตัดสินใจหาแหล่งทุน**

การตัดสินใจหาแหล่งทุน หมายถึง การตัดสินใจของงบประมาณแผ่นดินหรือการเสนอของงบประมาณประจำปี โดยคณะบริหาร / คณะกรรมการต้องเสนอความคิดและแผนงาน / โครงการที่สอดคล้องกับพันธกิจของคณะ มหาวิทยาลัย หรือนโยบายรัฐบาล เพื่อให้ได้รับในการขอจัดสรรงบประมาณประจำปี และการตัดสินใจเสนอแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับพันธกิจของคณะโดยใช้ศักยภาพขององค์กรในการหารายได้

เครื่องมือและวิธีการ

- 1) คณะบริหาร/คณะกรรมการตัดสินใจหาแหล่งทุน

**5.4.2 การตัดสินใจจัดสรรเงินทุน**

การตัดสินใจจัดสรรเงินทุน หมายถึง การตัดสินใจจัดสรรเงินทุนหรือทรัพยากรตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ โดยมีคณะบริหาร / คณะกรรมการทำการวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ดี

เครื่องมือและวิธีการ

- 1) คณะบริหาร/คณะกรรมการตัดสินใจจัดสรรเงินทุน
- 2) ข้อมูลแผนงาน/โครงการคณะ

**5.4.3 การตัดสินใจนโยบายการเงิน**

การตัดสินใจนโยบายการเงิน เป็นการกำหนดนโยบายการเงินของคณะ การใช้จ่ายเงินของคณะ และการบริหารเงินรายได้สะสมของคณะ

เครื่องมือและวิธีการ

- 1) คณะบริหาร/คณะกรรมการตัดสินใจนโยบายการเงิน
- 2) ข้อมูลเงินรายได้สะสมของคณะ

#### 5.4.4 จัดระบบบัญชีและควบคุมทางบัญชี

การจัดระบบบัญชีและควบคุมทางบัญชี ประกอบด้วย การจัดทำบัญชีตาม กำหนดความรับผิดชอบในการบันทึกบัญชี ได้แก่ ระบบบัญชีเจ้าหนี้ ระบบบัญชีลูกหนี้ ระบบบัญชี สินทรัพย์ถาวร และระบบบัญชีแยกประเภทตามหลักมาตรฐานบัญชีสากล มีการสร้างระบบการ บันทึกและกระบวนการทางบัญชีโดยใช้โปรแกรมการบันทึกบัญชีและการเงิน และบันทึกรายการ บัญชีตามระบบบัญชีเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (accrual basis)

##### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) โครงสร้างการบริหารการบัญชีและการเงินของคณะ
- 2) โปรแกรมการบันทึกบัญชีและการเงิน
- 3) ระบบบัญชีเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (accrual basis)

#### 5.4.5 ควบคุมงบประมาณ

การควบคุมงบประมาณ เป็นการกระจายงบประมาณไปสู่หน่วยปฏิบัติ มีติดตาม การใช้จ่ายเงินที่ได้รับจัดสรร และโอน /เปลี่ยนแปลงเงินประจำงวด สามา รดสรุปผลการใช้ งบประมาณตามแผนงานโครงการ

##### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินที่ได้รับอนุมัติ
- 2) แบบรายงานผลการใช้จ่าย
- 3) ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ

### 5.5 การบริหารสินทรัพย์

การบริหารสินทรัพย์เป็นการบริหารจัดการพัสดุ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง ให้สามารถใช้งาน ได้อย่างคุ้มค่าและเป็นปัจจัยสำคัญให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย การบริหาร สินทรัพย์แบ่งได้เป็นการบริหารวัสดุคงคลัง และการบริหารสินทรัพย์ถาวร โดยมีขั้นตอน กระบวนการ และเครื่องมือ/วิธีการ ดังนี้

#### 5.5.1 การบริหารวัสดุคงคลัง

การบริหารวัสดุคงคลัง ประกอบด้วย 1)การลงบันทึกรับวัสดุ บันทึกวิธีการได้มา ของวัสดุ 2) มีการบันทึกการยืม- คืนวัสดุ 3) บันทึกการเบิกจ่ายวัสดุ 4) การจำหน่ายวัสดุ 5)มีการตรวจนับวัสดุคงคลังคงเหลือ จัดทำต้นทุนต่อหน่วย จัดทำรายงานสถิติการใช้



### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) ระเบียบการพัสดุของมหาวิทยาลัย
- 2) โปรแกรมทางการบริหารงานพัสดุ
- 3) แบบรายงานต้นทุนต่อหน่วย
- 4) แบบรายงานสถิติการใช้

### 5.5.2 การบริหารสินทรัพย์ถาวร

การบริหารสินทรัพย์ถาวร ประกอบด้วย 1) การบันทึกรายการสินทรัพย์ บันทึกการได้มาของสินทรัพย์ การโอนย้ายสินทรัพย์ การตัดจำหน่ายสินทรัพย์ 2) การประเมินผลสินทรัพย์ ได้แก่การจัดทำค่าเสื่อมราคาต่อปี และการตรวจสอบประจำปี 3) การรายงานผลสินทรัพย์ประจำปี (รายงานสินทรัพย์รายตัว สินทรัพย์คงเหลือ การเคลื่อนไหวของสินทรัพย์ และค่าเสื่อมราคา)

### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) ระเบียบการพัสดุของมหาวิทยาลัย
- 2) โปรแกรมทางการบริหารงานพัสดุ
- 3) แบบรายงานผลสินทรัพย์ประจำปี
- 4) แบบบันทึกทะเบียนสินทรัพย์บันทึกที่ดิน อาคาร และสิ่งก่อสร้าง

### 5.6 การรายงานทางการเงิน

การรายงานทางการเงิน เป็นการนำเสนอข้อมูลเพื่อแสดงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยมีขั้นตอน กระบวนการ และเครื่องมือ/วิธีการ ดังนี้

#### 5.6.1 รายงานทางการเงิน

การรายงานทางการเงิน เป็นการนำเสนอรายงานต่อคณะบริหาร / คณะกรรมการ เพื่อการตัดสินใจในการบริหาร ได้แก่รายงานงบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) ข้อมูลทางบัญชี
- 2) มาตรฐานการบัญชี

#### 5.6.2 รายงานผลการดำเนินงาน

การรายงานผลการดำเนินงาน แบ่งเป็นการรายงานติดตามผลงบประมาณและการประเมินผลแผนงาน/โครงการ

### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) แบบติดตามผลการปฏิบัติงานระยะ 6 เดือนและ 1 ปี
- 2) แบบติดตามผลการใช้งบประมาณประจำปีระยะ 6 เดือนและ 1 ปี
- 3) แบบประเมินผลแผนงาน/โครงการ ตามตัวชี้วัด

## 5.7 การตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายใน เป็นการติดตาม ตรวจสอบและควบคุมการดำเนินงานของคณะ ให้เป็นไปตามระเบียบ ถูกต้อง และลดการสูญเสียของการใช้งบประมาณ ส่งผลให้การดำเนินงานของคณะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงมีความคุ้มค่าในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ มีขั้นตอน กระบวนการ และเครื่องมือ/วิธีการ ดังนี้

### 5.7.1 จัดตั้งหน่วยตรวจสอบภายใน

การจัดตั้งหน่วยตรวจสอบภายในของคณะโดยแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในจากบุคลากรของคณะ หรือแต่งตั้งหน่วยตรวจสอบภายในจากหน่วยงานภายนอกหรือเอกชน มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน เช่น การตรวจสอบทางการเงิน การตรวจสอบการปฏิบัติการ การตรวจสอบการบริหาร การตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนด การตรวจสอบระบบงานสารสนเทศ

### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) ผู้บริหาร/คณะกรรมการบริหาร

### 5.7.2 ดำเนินการตรวจสอบภายใน

การดำเนิน การตรวจสอบภายใน มีการวางแผนการตรวจสอบภายใน แล้ว ดำเนินการตามหน้าที่และความรับผิดชอบจากนั้นรายงานผลการตรวจสอบ เช่นการตรวจสอบทางการเงิน การตรวจสอบจะมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ ความประหยัด และความมีประสิทธิภาพ

### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) การควบคุมภายในและการประเมินความเสี่ยง
- 2) คณะกรรมการตรวจสอบภายใน

### 5.7.3 จัดทำรายงานผลการตรวจสอบ

การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบเป็นการสรุปผลที่ได้จากการตรวจสอบใน ข้อบกพร่องที่พบ ข้อควรปรับปรุง พร้อมข้อเสนอแนะเพื่อเสนอต่อผู้บริหาร/คณะกรรมการบริหารในการสั่งปรับปรุงแก้ไขต่อไป

เครื่องมือและวิธีการ

1) แบบรายงานการตรวจสอบ

**5.7.4 ติดตามผลการตรวจสอบภายใน**

คณะกรรมการตรวจสอบภายในมีหน้าที่ติดตามผลว่าหน่วยงานที่ได้รับการตรวจสอบมีการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะหรือไม่ หรือผู้บริหาร /คณะกรรมการบริหารมีการสั่งการหรือไม่

เครื่องมือและวิธีการ

1) คณะกรรมการตรวจสอบภายใน

**2.2 ผลการพิจารณาความเหมาะสมของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัด  
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ(ฉบับที่ 1)**

ผู้วิจัยได้ยก ร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับที่ 1) และส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสม และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนา และปรับปรุงร่างระบบการเงินดังกล่าว โดยการวิจัยครั้งนี้ ได้ส่งแบบสอบถามความเหมาะสมของ ร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ(ฉบับที่ 1) ไปยัง ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน ซึ่งได้รับแบบสอบถามคืนกลับ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 80 ของ จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด โดยเป็นเพศชาย จำนวน 3 คน และเพศหญิง จำนวน 13 คน คิดเป็น ร้อยละ 18.75 และร้อยละ 81.25 ตามลำดับ มีอายุอยู่ในช่วง 51-60 ปีมากที่สุด จำนวน 8 คน คิด เป็นร้อยละ 50 และส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่ง เป็นรองคณบดี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 50 (ดัง ตารางที่ 14)

ตารางที่ 14 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิตรวจความเหมาะสมของร่างระบบบริหารการเงิน  
สำหรับคณะกรรมการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ(ฉบับที่ 1)

ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	3	18.75
หญิง	13	81.25
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	0	0
อายุ 30 – 40 ปี	1	6.25
อายุ 41 – 50 ปี	5	31.25
อายุ 51 – 60 ปี	8	50.00
อายุ 60 ปีขึ้นไป	2	12.50
3. ตำแหน่งการปฏิบัติงานปัจจุบัน		
คณบดี	4	25.00
รองคณบดี	8	50.00
ผู้เชี่ยวชาญด้านการเงิน	4	25.00

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของร่าง ระบบบริหารการเงินสำหรับ คณะกรรมการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับที่ 1) พบว่า ร่างระบบบริหารการเงินสำหรับ คณะกรรมการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความเหมาะสมในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยมากกว่า 3.50 ขึ้นไป) โดยเห็นว่า หัวข้อเกี่ยวกับชื่อระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 หัวข้อเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ของระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 หัวข้อเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบ 7 ด้าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 และหัวข้อเกี่ยวกับขั้นตอน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 และในส่วนหัวข้อเกี่ยวกับสาระสำคัญของ องค์ประกอบ พบว่า การวางแผนงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.38 รองลงมา ได้แก่ การ คำนวณต้นทุนผลผลิต การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและควบคุม งบประมาณ การบริหารสินทรัพย์ การรายงานทางการเงิน และการตรวจสอบภายใน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.31, 4.25, 4.25, 4.19, 4.19 และ 4.13 ตามลำดับ (ดังตารางที่ 15)

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของ ร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะ  
กายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐฉบับที่ 1)

ข้อ	รายการ	ระดับความเหมาะสม		การแปล ความหมาย
		$\bar{X}$	SD.	
1	ชื่อระบบ	3.63	0.89	มีความเหมาะสมมาก
2	วัตถุประสงค์ของระบบ	3.88	0.72	มีความเหมาะสมมาก
3	องค์ประกอบของระบบ 7 ด้าน	4.31	0.48	มีความเหมาะสมมาก
4	ขั้นตอนแต่ละองค์ประกอบ	4.25	0.58	มีความเหมาะสมมาก
5	สาระสำคัญขององค์ประกอบ			
	5.1 การวางแผนงบประมาณ	4.38	0.50	มีความเหมาะสมมาก
	5.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต	4.31	0.60	มีความเหมาะสมมาก
	5.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	4.25	0.58	มีความเหมาะสมมาก
	5.4 การบริหารทางการเงินและ ควบคุมงบประมาณ	4.25	0.58	มีความเหมาะสมมาก
	5.5 การบริหารสินทรัพย์	4.19	0.54	มีความเหมาะสมมาก
	5.6 การรายงานทางการเงิน	4.19	0.66	มีความเหมาะสมมาก
	5.7 การตรวจสอบภายใน	4.13	0.62	มีความเหมาะสมมาก

นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิได้มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

1. ในประเด็นชื่อระบบให้ปรับชื่อให้กระชับขึ้นเป็น “ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะ  
กายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมุ่งเน้นต้นทุนผลผลิต”
2. ควรปรับการเขียนวัตถุประสงค์ให้ สามารถอธิบายถึงประโยชน์ของการคำนวณ  
ต้นทุนของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐพัฒนาขึ้น
3. ควรเพิ่มเติมรายละเอียดเกี่ยวกับเครื่องมือและวิธี การในแต่ละองค์ประกอบ พร้อม  
นำเสนอเป็น flow chart และยกตัวอย่างประกอบ
4. ในประเด็นการบริหารสินทรัพย์ ควรเพิ่มคณะกรรมการการเงิน เป็นเครื่องมือในการ  
ดูแลความเคลื่อนไหวของเงินสด การหาผลประโยชน์ และการพิจารณาการลงทุน
5. ในประเด็นการตรวจสอบภายใน เสนอแนะให้คณะ กายภาพบำบัดใช้หน่วย  
ตรวจสอบของมหาวิทยาลัย หรืออาจจ้างผู้ตรวจสอบจากภายนอก ซึ่งไม่จำเป็นต้องตั้งหน่วยสอบ  
ของตนเอง

### 2.3 ผลการยกย่องระบบบริหารการเงิน สำหรับ คณะกายภาพบำบัดในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับที่ 2)

ผู้วิจัย ได้นำผลการพิจารณาความเหมาะสม ของร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะ  
กายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐฉบับที่ 1) และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับแก้  
ไขร่าง ระบบบริหารการเงินแล้วนำเสนอเป็น ร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดใน  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ(ฉบับที่ 2) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### (ร่างฉบับที่ 2)

### ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่มุ่งเน้นต้นทุนการผลิต

#### 1. ชื่อระบบ

ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นต้นทุน  
การผลิต

#### 2. วัตถุประสงค์

พัฒนาระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้น  
ต้นทุนการผลิต เพื่อให้เป็นแนวทางบริหารการเงินของคณะฯในการดำเนินงานตามพันธกิจของ  
คณะฯให้ได้ผลผลิต /ผลลัพธ์อย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงมีความคุ้มค่าใน  
การใช้ทรัพยากร ภายใต้ระบบบริหารที่โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และมีวัตถุประสงค์ย่อย  
ดังนี้

2.1 เป็นแนวทางการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ และการคำนวณต้นทุน  
การผลิต เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรงบประมาณ วิเคราะห์และบริหารต้นทุน

2.2 เป็นแนวทางการดำเนินงานทางการเงินที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

2.3 เป็นแนวทางการติดตามและประเมินผลการบริหารงาน เพื่อความคุ้มค่าของการใช้  
ทรัพยากร และประสิทธิภาพประสิทธิผลในการดำเนินงาน

#### 3. คุณลักษณะของระบบ

ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นต้นทุน  
การผลิต มีคุณลักษณะดังนี้

3.1 ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้น ต้นทุนผลผลิต มีความเชื่อมโยงกับระบบบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย มีการวางระบบการบริหารการเงินโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และมีความเชื่อมโยงกันระหว่างองค์ประกอบของระบบ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยควรเป็นผู้สนับสนุน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการวางระบบบริหารการเงินลงสู่คณะ

3.2 ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้น ต้นทุนผลผลิต มีความสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวทางที่ราชการและมหาวิทยาลัยกำหนดในปัจจุบัน รวมถึงมีกระบวนการทำงานและแสดงรายงานตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

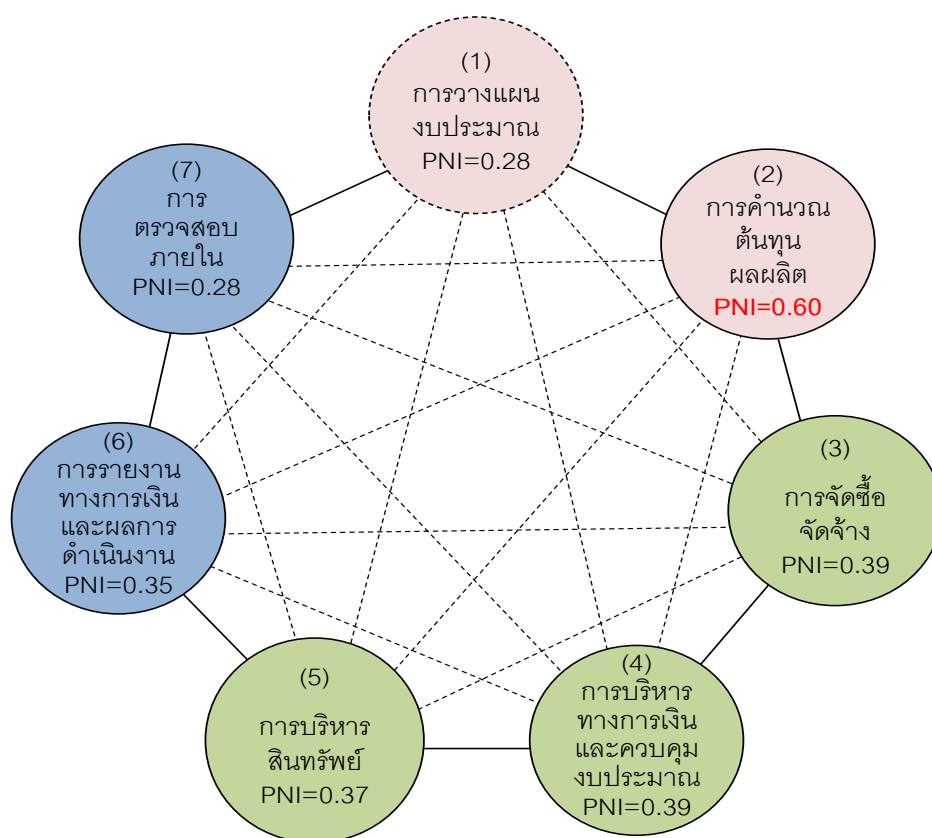
3.3 ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้น ต้นทุนผลผลิต ซึ่งมีองค์ประกอบในการดำเนินการตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ต้องสามารถดำเนินการและปฏิบัติได้ตามหลัก เกณฑ์และเงื่อนไขของระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS : Government Fiscal Management Information System) ตลอดจนสามารถปฏิบัติร่วมและเชื่อมต่อกับระบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย คณะและภาควิชาต่างๆ ได้

#### 4. องค์ประกอบของระบบ

ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่มุ่งเน้น ต้นทุนผลผลิต ใช้แนวทางของมาตรฐานทางการเงิน 7 ด้านเป็นองค์ประกอบสำคัญ องค์ประกอบทั้ง 7 ด้านในระบบบริหารการเงินต้องมีความเชื่อมโยงกันทั้งหมด เริ่มจากการวางแผนงบประมาณ โดยมีการกำหนดผลผลิต / ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดผลผลิต / ผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามพันธกิจ ( การศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ การบริการสุขภาพ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ) เชื่อมโยงกับการคำนวณต้นทุนผลผลิตตามพันธกิจ ซึ่งงบประมาณหรือทรัพยากรที่จัดสรร จำเป็นต้องใช้ข้อมูลต้นทุนผลผลิตในการพิจารณา เชื่อมโยงการบริหารงานในส่วนของการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ รวมถึงการบริหารสินทรัพย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน และเชื่อมโยงไปถึงการติดตามประเมินผลการบริหารงานโดยการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และการตรวจ จสอบภายใน ทั้งนี้ ต้นทุนผลผลิตจะเป็นตัวชี้วัดสำคัญในด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน รวมถึงการตัดสินใจในการบริหาร เช่น การเลือกลดกิจกรรมหรือปรับเปลี่ยนกระบวนการของกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

องค์ประกอบของระบบบริหารการเงินคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่มุ่งเน้นต้นทุนผลผลิต ประกอบด้วย องค์ประกอบ 7 ด้าน (ดังรายละเอียดในภาพ 1) ดังนี้

- 1) การวางแผนงบประมาณ
- 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต
- 3) การจัดซื้อจัดจ้าง
- 4) การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ
- 5) การบริหารสินทรัพย์
- 6) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
- 7) การตรวจสอบภายใน



หมายเหตุ : PNI คือ ดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index )

ภาพ 1 ความเชื่อมโยงองค์ประกอบ 7 ด้านของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามระดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา



5. ขั้นตอนหรือกิจกรรมขององค์ประกอบ 7 ด้านของระบบบริหารการเงินสำหรับ  
คณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นต้นทุนผลผลิต

- 5.1 การวางแผนงบประมาณ
  - 5.1.1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์
  - 5.1.2 การจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง
  - 5.1.3 การจัดทำเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ
- 5.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต
  - 5.2.1 การกำหนดกิจกรรมและผลผลิต
  - 5.2.2 การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม
  - 5.2.3 การคำนวณต้นทุนของผลผลิต
- 5.3 การจัดซื้อจัดจ้าง
  - 5.3.1 การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง
  - 5.3.2 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง
  - 5.3.3 การติดตามและประเมินผล
- 5.4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ
  - 5.4.1 การบริหารการเงิน
  - 5.4.2 การจัดระบบบัญชีและควบคุมทางบัญชี
  - 5.4.3 การควบคุมงบประมาณ
- 5.5 การบริหารสินทรัพย์
  - 5.5.1 การบริหารวัสดุคงคลัง
  - 5.5.2 การบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทครุภัณฑ์
  - 5.5.3 การบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทที่ดินและสิ่งก่อสร้าง
- 5.6 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
  - 5.6.1 การรายงานทางการเงิน
  - 5.6.2 การรายงานผลการดำเนินงาน
- 5.7 การตรวจสอบภายใน
  - 5.7.1 การแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายใน
  - 5.7.2 การดำเนินการตรวจสอบภายใน
  - 5.7.3 การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบภายใน
  - 5.7.4 การติดตามผลการตรวจสอบภายใน

## 6. สำคัญขององค์ประกอบ ขั้นตอน/กิจกรรม กระบวนการ และเครื่องมือ/วิธีการของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

### 6.1 การวางแผนงบประมาณ

การวางแผน งบประมาณ มี 3 ขั้นตอนคือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำ งบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง และการจัดทำเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ การวางแผน งบประมาณเป็นการสร้างระบบการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมที่สำคัญของคณะอย่าง ครบถ้วน ดังนั้นการวางแผนงบประมาณจึงต้องมีรายละเอียดเพียงพอสำหรับการควบคุม มีการ จัดงบประมาณสอดคล้องกับระบบบัญชี มีเกณฑ์การเปลี่ยนแปลงแผนงบประมาณ เพื่อให้การ วางแผนงบประมาณมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การวางแผนงบประมาณมีขั้นตอน กระบวนการ และเครื่องมือ/วิธีการ (ดังรายละเอียดในภาพ 2) ดังนี้

#### 6.1.1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของคณะ ประกอบด้วยกระบวนการดังนี้ คือ การ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย การจัดทำแผนกลยุทธ์ และการจัดทำแผนดำเนินงาน / แผนปฏิบัติงานของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม การวางแผนงบประมาณในขั้นตอนการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ของคณะนี้ จะเน้นพันธกิจของคณะ มีกำหนดผลผลิต / ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดผลผลิต ตามพันธกิจที่ชัดเจน รวมทั้งได้ข้อมูลการใช้งบประมาณ ที่รวบรวมค่าใช้จ่ายจาก แผนดำเนินงาน/ แผนปฏิบัติงานของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมของคณะ

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย เป็นกระบวนการที่คณะกรรมการ บริหารคณะและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาประชุมร่วมกันวางเป้าหมายของคณะโดยใช้การวิเคราะห์ จุดอ่อนจุดแข็งของคณะ (SWOT Analysis) จากนั้นจัดทำแผนกลยุทธ์โดยใช้หลักการบริหาร จัดการเชิงสมดุล (Balance Scorecard) แล้วนำแผนกลยุทธ์มาแปลงเป็นแผนดำเนินงาน / แผนปฏิบัติงานตามงาน/โครงการ/กิจกรรม โดยที่แผนดำเนินงาน / แผนปฏิบัติงานจะมีรายละเอียด เกี่ยวกับเป้าหมาย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ (ระบุงบสำหรับบุคลากร งบเพื่อการ ดำเนินงาน งบเพื่อการการลงทุน งบเงินอุดหนุน ) ที่ใช้ในการดำเนินงานของงาน /โครงการ / กิจกรรม และกำหนดการประเมินโดย ใช้ดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ได้แก่ ปริมาณผลผลิตที่ทำสำเร็จ คุณภาพผลผลิต เวลาที่ดำเนินงาน งบประมาณที่ใช้ ทั้งนี้ต้องมีข้อมูลต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต และประเมินความคุ้มค่าของแผนการดำเนินงาน

ตัวอย่างผลผลิตตามพันธกิจของคณะ มีดังนี้ พันธกิจการศึกษา ได้แก่ ผู้สำเร็จ การศึกษาด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ (กายภาพบำบัด) ผู้สำเร็จการศึกษาตามโครงการเร่งรัดผลิต บัณฑิตสาขาวิชาที่ขาดแคลน พันธกิจการวิจัย ได้แก่ ผลงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ ผลงานวิจัย

ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ (ด้านผู้สูงอายุ ด้านกีฬาฯ) พันธกิจการบริการวิชาการได้แก่ ผลงานการให้บริการวิชาการ พันธกิจการบริการสุขภาพได้แก่ ผลงานการให้การรักษาทางกายภาพบำบัด ผลงานการส่งเสริมสุขภาพ พันธกิจการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมได้แก่ ผลงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทั้งนี้การตั้งงบประมาณต้องกำหนดแหล่งเงินใน ี่ชัดเจนว่าเป็นเงินงบประมาณแผ่นดิน หรืองบประมาณเงินรายได้

ตัวอย่างตัวชี้วัดการปฏิบัติงานสำหรับคณะมีดังนี้ พันธกิจการศึกษาได้แก่ ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาผ่านเกณฑ์มาตรฐานภายในระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำตรงสาขา ร้อยละของคว ามพึงพอใจของนายจ้างที่มีต่อผู้สำเร็จการศึกษา ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำหรือศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพอิสระภายในระยะเวลา 1 ปี งบประมาณในการผลิตบัณฑิต ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาเมื่อเทียบกับปีการศึกษาก่อนหน้า พันธกิจการวิจัยได้แก่ จำนวนโครงการวิจัยที่ แล้วเสร็จ จำนวนผลงานวิจัยเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด จำนวนผลงานวิจัยนวัตกรรมที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตร จำนวนผลงานวิจัย /นวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ /ประโยชน์ต่อสังคมและชุมชน จำนวนผลงานวิจัยด้านการรักษาพยาบาลที่นำไปใช้ ประโยชน์ ร้อยละของงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับชาติและนานาชาติ จำนวนร้อยละของผู้รับบริการสุขภาพเมื่อเทียบกับปีงบประมาณก่อนหน้า จำนวนรายได้จากงานบริการสุขภาพเมื่อเทียบกับปีงบประมาณก่อนหน้า ต้นทุนต่อหน่วยของการบริการสุขภาพ พันธกิจการบริการวิชาการได้แก่ จำนวนผู้เข้ารับบริการ ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการในกระบวนการให้บริการ ร้อยละของงานบริการวิชาการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละของผู้เข้ารับบริการนำความรู้ไปใช้ ประโยชน์ พันธกิจการบริการสุขภาพได้แก่ จำนวนผู้ป่วยที่มารับบริการ ความพึงพอใจของผู้ป่วยที่มารับบริการ พันธกิจการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมได้แก่ จำนวนโครงการ /กิจกรรม ศิลปวัฒนธรรม จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ /กิจกรรมศิลปวัฒนธรรม ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมศิลปวัฒนธรรม

#### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) คณะกรรมการบริหารคณะฯ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 2) การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง (SWOT Analysis)
- 3) การจัดทำแผนกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือการบริหารจัดการในเชิงสมดุล (balanced scorecard)
- 4) การจัดทำแผนดำเนินงาน/แผนปฏิบัติงานของงาน/โครงการ/กิจกรรมโดยใช้ตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน (KPIs)

### 6.1.2 การจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

การจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง เป็นการประมาณการงบประมาณรายจ่ายที่เกิดขึ้นใน 2-3 ปีข้างหน้า เพื่อให้คณะมีข้อมูลในการตัดสินใจพิจารณางบประมาณประจำปีได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ การจัดทำงบประมาณ จะพิจารณาจัดทำตามผลผลิตแผนงานโครงการกิจกรรมที่สนองต่อพันธกิจของคณะ ได้แก่ การศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ การบริการทางสุขภาพ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย

การจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางมีกระบวนการดังนี้คือ การกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณ และจัดทำระบบรายงานข้อมูลทางการเงินและงบประมาณ โดยมีคณะกรรมการบริหารคณะและผู้รับผิดชอบพิจารณา โดยใช้ข้อมูลในการจัดทำงบประมาณจากแผนยุทธศาสตร์คณะ การวิเคราะห์งบประมาณฐานข้อมูลการเงินและงบประมาณ เพื่อให้ได้แผนการเงินและงบประมาณของคณะ

#### เครื่องมือและวิธีการ

1. คณะกรรมการบริหารคณะ และผู้รับผิดชอบ
2. ข้อมูลในการจัดทำงบประมาณ
3. การวิเคราะห์งบประมาณ
4. ฐานข้อมูลการเงินและงบประมาณ

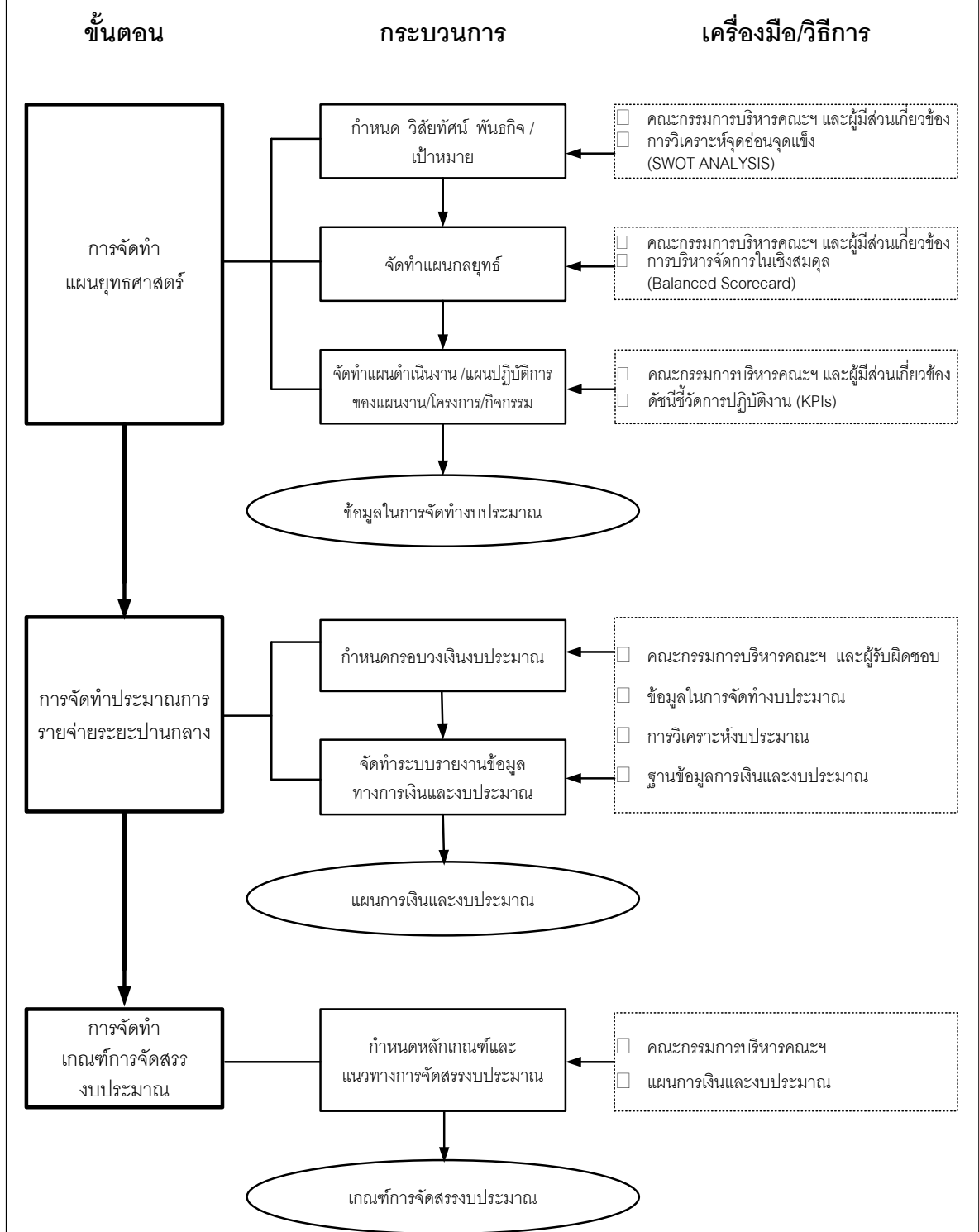
### 6.1.3 การจัดทำเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ

การจัดทำเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณตามแผนการเงินและงบประมาณของคณะ ให้มีคณะกรรมการบริหารพิจารณาเกณฑ์การจัดสรรและแนวทางการจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้ได้เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของคณะที่มีเหมาะสม ชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ทั้งนี้แนวทาง การพิจารณาจะขึ้นกับการลำดับความสำคัญของค่าของงบประมาณ และปริมาณของผลผลิต/โครงการ/กิจกรรมที่หน่วยงาน/สาขาวิชา/ภาควิชารับผิดชอบ

#### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) คณะกรรมการบริหารคณะ
- 2) แผนการเงินและงบประมาณ

### องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนงบประมาณ



ภาพที่ 2 องค์ประกอบที่ 1 ของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัด  
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : การวางแผนงบประมาณ

## 6.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต

การคำนวณต้นทุนผลผลิตเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบบริหารการเงินของคณะฯ ที่จำเป็นในการจัดทำงบประมาณและติดตามประเมินผลการดำเนินการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุดกับคณะฯ โดยใช้ข้อมูลต้นทุนผลผลิตในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ ใช้เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพประสิทธิผลการดำเนินการ รวมทั้งใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนให้ผู้บริหารตัดสินใจปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน หรือตัดสินใจเลิกหรือลดกิจกรรมดำเนินการเพื่อลดความสูญเปล่าของกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิต การคิดราคาผลผลิต /บริการ การคิดค่าตอบแทนที่เหมาะสม และการวิเคราะห์งบประมาณ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณค่าในผลผลิต/บริการ

การคำนวณต้นทุนผลผลิตมีหลายแนวทาง เช่น คำนวณจากค่าใช้จ่ายทั้งหมดของผลผลิตหารด้วยจำนวนผลผลิต หรือคำนวณจากผลรวมค่าใช้จ่ายทางตรงของผลผลิตและค่าใช้จ่ายทางอ้อมของงานสนับสนุนที่ได้รับปันส่วนมาจากสำนักงานอธิการบดี /สำนักงานคณบดี ตามเกณฑ์ปันส่วนหารด้วยจำนวนผลผลิต แนวทางที่สามารถคำนวณให้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด คือ การคำนวณต้นทุนผลผลิตด้วยการวางระบบบัญชีต้นทุนตามฐานกิจกรรม (Activity Based Costing : ABC) และบันทึกบัญชีด้วยระบบบัญชีเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย ผู้บริหารของคณะฯ ต้องให้ความสำคัญกับการวางระบบบัญชีโดยผู้เชี่ยวชาญทางด้านบัญชีระบบต้นทุนและให้การอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยมีการวางกิจกรรมในการผลิต ระบุต้นทุนของกิจกรรม วิธีการคำนวณต้นทุนของแต่ละกิจกรรม ประโยชน์ของระบบบัญชีต้นทุนตามฐานกิจกรรมนี้จะเน้นการบริหารต้นทุนทำให้คณะฯทราบถึงกิจกรรมที่สิ้นเปลืองหรือไม่คุ้มค่า คณะฯจึงใช้เป็นแนวทางวิเคราะห์หากกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่ดีที่สุดโดยเทียบกับองค์กรอื่น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

การคำนวณต้นทุนผลผลิตมีขั้นตอน กระบวนการ และเครื่องมือ /วิธีการ (ดังรายละเอียดในภาพที่ 3) ดังนี้

### 6.2.1 การกำหนดกิจกรรมและผลผลิต

การกำหนดกิจกรรมและผลผลิตของคณะฯ มี 2 กระบวนการคือ การระบุผลผลิตให้ครอบคลุมพันธกิจของคณะฯ และการวิเคราะห์กิจกรรมของแต่ละผลผลิต

การระบุผลผลิตให้ครอบคลุมพันธกิจของคณะฯ สามารถยกตัวอย่างได้ดังนี้ พันธกิจการศึกษาได้แก่ ผู้สำเร็จการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ (กายภาพบำบัด) ผู้สำเร็จการศึกษาด้านโครงการเร่งรัดผลิตบัณฑิตสาขาวิชาที่ขาดแคลน พันธกิจการวิจัยได้แก่ ผลงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ หรือผลงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ (ด้านผู้สูงอายุ ด้านกีฬาฯ) พันธกิจการบริการวิชาการได้แก่ ผลงานการให้บริการวิชาการ พันธกิจการบริการสุขภาพได้แก่ ผลงานการให้

การรักษาทางกายภาพบำบัด ผลงานการส่งเสริม สุขภาพ พันธกิจการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ ผลงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

การวิเคราะห์กิจกรรมของแต่ละผลผลิต สามารถวิเคราะห์กิจกรรมจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือการสังเกตการณ์ การวิเคราะห์กิจกรรมของผลผลิตให้ได้โครงสร้างกิจกรรมของแต่ละผลผลิต กิจกรรมที่วิเคราะห์ได้มีทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อย กิจกรรมที่เพิ่มมูลค่าและกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า ตัวอย่างโครงสร้างกิจกรรมของการผลิตบัณฑิต กายภาพบำบัด ประกอบด้วยกิจกรรมหลักของการผลิต คือ กิจกรรมการเรียนการสอนตาม หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต (กายภาพบำบัด) กิจกรรมสนับสนุนจากสำนักงานคณบดี (งาน การศึกษา งานกิจการนักศึกษา งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานห้องสมุด งานคลังและพัสดุ งาน ทรัพยากรบุคคล งานสื่อสาร งานนโยบายและแผน) กิจกรรมสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย (งาน ลงทะเบียน งานประเมินผล งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานห้องสมุด งานกิจการนัก ศึกษาฯ) ส่วนตัวอย่างโครงสร้างกิจกรรมของการบริการผู้ป่วยกายภาพบำบัด ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ของการผลิต คือกิจกรรมเวชระเบียน กิจกรรมเตรียมผู้ป่วยและเครื่องมือ กิจกรรมตรวจรักษา และ กิจกรรมชำระเงิน

#### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) คณะกรรมการพิจารณาต้นทุนกิจกรรมและผลผลิต และผู้เกี่ยวข้อง
- 2) ดัชนีชี้วัดผลผลิต
- 3) การวิเคราะห์กิจกรรม (Activity Analysis)

### 6.2.2 การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity Based Costing)

การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม เป็นการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมแต่ละกิจกรรม โดยกิจกรรมต่างๆ จะต้องใช้ทรัพยากรการดำเนินกิจกรรมได้แก่ แรงงาน วัสดุ ครุภัณฑ์ เทคโนโลยี วิธีการ ฯลฯ การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม มีกระบวนการดังนี้คือ การกำหนดต้นทุนทางตรงและ เกณฑ์การปันส่วนค่าใช้จ่ายของต้นทุนทางอ้อมในแต่ละกิจกรรม และการกำหนดตัวผลักดันต้นทุน (Cost Driver) และอัตราต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยของตัวผลักดันต้นทุน

คณะกรรมการพิจารณาต้นทุนกิจกรรมและผลผลิตและผู้เกี่ยวข้อง จะกำหนด ต้นทุนทางตรงและเกณฑ์การปันส่วนค่าใช้จ่ายทางอ้อม และกำหนดตัวผลักดันต้นทุนซึ่งเป็นปัจจัย ที่เป็นสาเหตุโดยตรงต่อการใช้ทรัพยากร เพื่อคำนวณเป็นต้นทุนกิจกรรม คณะกรร มการพิจารณา ต้นทุนกิจกรรมและผลผลิตและผู้เกี่ยวข้องดำเนินการโดยใช้การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานหรือการ สังเกตการทำกิจกรรม ประกอบกับข้อมูลค่าแรง ค่าวัสดุ ค่าครุภัณฑ์ อายุการใช้งานของครุภัณฑ์ ข้อมูลเวลา/จำนวนพื้นที่การใช้ตัวผลักดันต้นทุน เช่น ต้นทุนกิจกรรมเวชระเบียน มีต้นทุนทางตรง

จากค่าแรงของเจ้าหน้าที่เวชระเบียน ค่าวัสดุที่ใช้ในการทำเวชระเบียน และค่าเสื่อมราคาของครุภัณฑ์ที่ใช้ในการทำเวชระเบียน ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ในการทำเวชระเบียน ต้นทุนทางอ้อมจากค่าพื้นที่รับปันส่วนมาจากค่าเสื่อมราคาของอาคาร ค่าไฟฟ้าที่รับปันส่วนตามพื้นที่ห้องเวชระเบียน ค่าน้ำที่รับปันส่วนจากจำนวนเจ้าหน้าที่ ค่าบริหารจัดการที่รับปันส่วนจากงานบริหาร ค่าสนับสนุนที่รับปันส่วนจากหน่วยสนับสนุน และตัวผลักดันต้นทุน คือ จำนวนแฟ้มเวชระเบียน อัตราต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยของตัวผลักดันต้นทุน คือ ค่าแรงเจ้าหน้าที่เวชระเบียนต่อแฟ้มเวชระเบียน

เกณฑ์การปันส่วนสำหรับพันธกิจของคณะฯ สามารถกำหนดการปันส่วนตามเกณฑ์ ดังนี้ พันธกิจการศึกษา ใช้จำนวนนักศึกษาที่กำลังศึกษา /จำนวนหน่วยกิต พันธกิจการวิจัย ใช้จำนวนอาจารย์ /จำนวนนักวิจัย /ทุนวิจัยที่ได้รับ พันธกิจการบริการวิชาการใช้จำนวนบุคลากร/จำนวนอาจารย์/ประมาณการรายได้ต่อปีของโครงการ พันธกิจการบริการสุขภาพใช้จำนวนผู้ป่วยที่มารับบริการ /รายได้จากการให้บริการ และพันธกิจทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมใช้จำนวนนักศึกษาที่กำลังศึกษา/งบประมาณรายจ่ายของโครงการ

เกณฑ์การปันส่วนค่าใช้จ่ายต้นทุนทางอ้อมไปยังพันธกิจของคณะฯเกิดจากค่าใช้จ่ายของหน่วยสนับสนุนในสำนักงานคณบดี โดยแบ่งค่าใช้จ่ายตามพันธกิจที่สนับสนุน ใช้เกณฑ์ปันส่วน ดังนี้ งานธุรการใช้จำนวนนักศึกษาและจำนวนบุคลากร งานการศึกษาใช้จำนวนนักศึกษาและจำนวนบุคลากร งานกิจการนักศึกษาใช้จำนวนนักศึกษาและจำนวนบุคลากร /จำนวนนักศึกษาที่ศึกษาเต็มเวลา งานทรัพยากรบุคคลใช้จำนวนนักศึกษาและจำนวนบุคลากร /จำนวนบุคลากร งานเทคโนโลยีและสารสนเทศใช้จำนวนนักศึกษาและจำนวนบุคลากร งานห้องสมุดใช้จำนวนนักศึกษาและจำนวนบุคลากร งานสื่อสารใช้จำนวนนักศึกษาและจำนวนบุคลากร งานวิจัยใช้จำนวนนักศึกษาและจำนวนบุคลากร /จำนวนโครงการวิจัยที่ยังดำเนินการอยู่ /เงินรายได้จากโครงการวิจัยตามจำนวนโครงการวิจัยที่ยังดำเนินการอยู่ /เงินรายได้จากโครงการวิจัย งานนโยบายและแผนใช้จำนวนนักศึกษาและจำนวนบุคลากร /งบประมาณและรายได้ทั้งเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ งานคลังและพัสดุใช้งบประมาณและรายได้ทั้งเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้

#### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) คณะกรรมการพิจารณาต้นทุนกิจกรรมและผลผลิต และผู้เกี่ยวข้อง
- 2) การสัมภาษณ์ / สังเกต การทำกิจกรรม
- 3) ข้อมูลค่าแรงงาน ค่าวัสดุ/ครุภัณฑ์ ฯลฯ
- 4) ข้อมูลค่าใช้จ่ายของกิจกรรม เพื่อกำหนดตัวผลักดันต้นทุนน้ำหนักเวลาที่ใช้จำนวน/ปริมาณที่ใช้



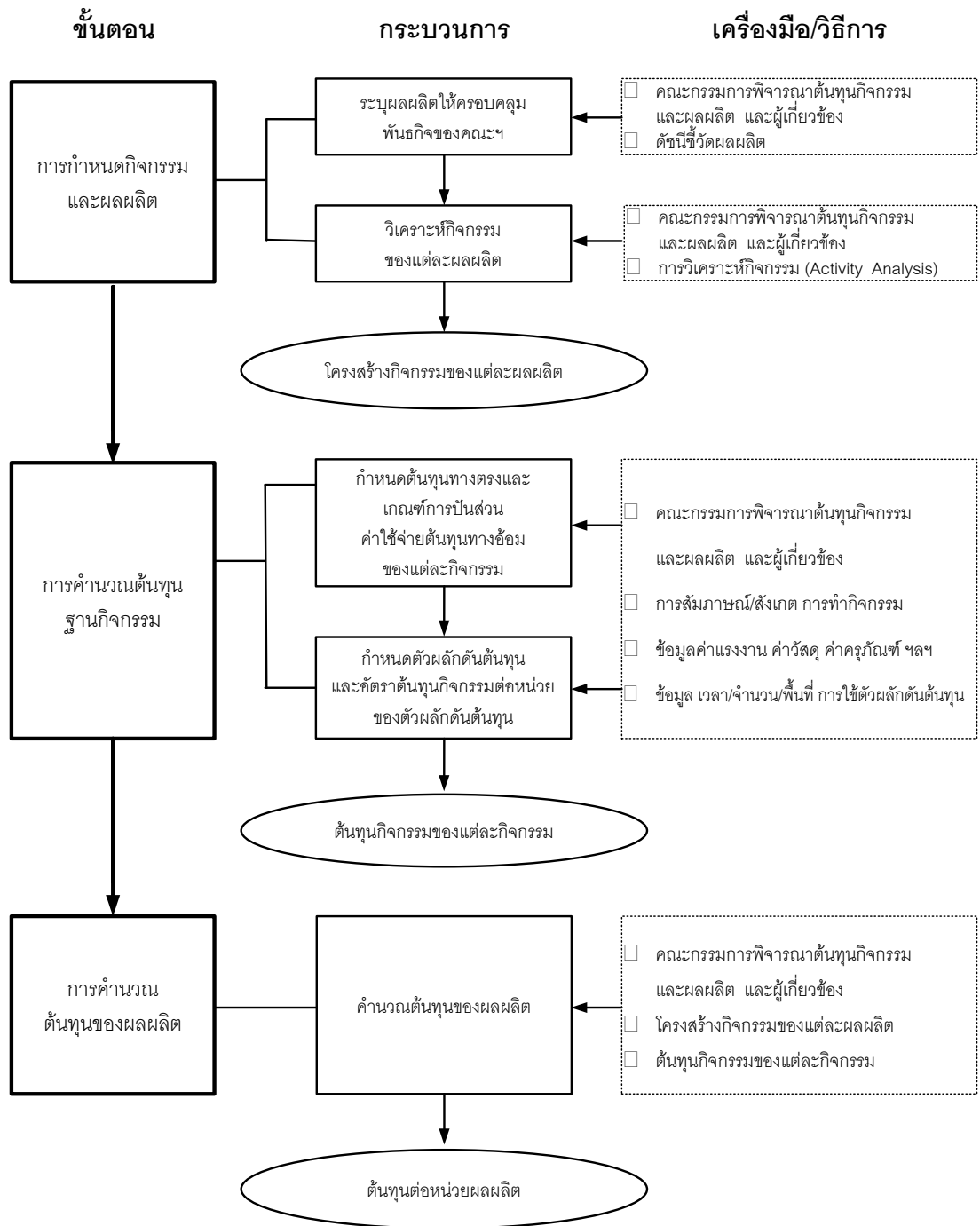
### 6.2.3 การคำนวณต้นทุนของผลผลิต

การคำนวณต้นทุนของผลผลิตเป็นผลรวมของต้นทุนฐานกิจกรรมทุกกิจกรรมของแต่ละผลผลิต โดยคำนวณจากโครงสร้างกิจกรรมของแต่ละผลผลิต และต้นทุนกิจกรรมของแต่ละกิจกรรม เพื่อให้ได้ต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต

ตัวอย่างการคำนวณต้นทุนการบริการทางกายภาพบำบัด 1 ราย ประกอบด้วย ต้นทุนค่าแรง (ค่าแรงต่อหน้าที่คูณเวลาที่ใช้) ต้นทุนค่าครุภัณฑ์ (ค่าเสื่อมราคาต่อหน้าที่คูณเวลาที่ใช้) ต้นทุนค่าวัสดุ (ราคาต่อหน่วยคูณปริมาณที่ใช้) ของกิจกรรมเวชระเบียน กิจกรรมเตรียมผู้ป่วยและเครื่องมือ กิจกรรมตรวจรักษาทางกายภาพบำบัด และกิจกรรมชำระเงิน ต้นทุนค่าบริหารจัดการ และต้นทุนทางอ้อมจากค่าพื้นที่ ค่าไฟฟ้า ค่าประปา ค่าโทรศัพท์ และค่าสนับสนุนที่ได้รับปันส่วน เครื่องมือและวิธีการ

- 1) คณะกรรมการพิจารณาต้นทุนกิจกรรมและผลผลิต และผู้เกี่ยวข้อง
- 2) โครงสร้างกิจกรรมของแต่ละผลผลิต
- 3) ต้นทุนกิจกรรมของแต่ละกิจกรรม

## องค์ประกอบที่ 2 การคำนวณต้นทุนการผลิต



ภาพที่ 3 องค์ประกอบที่ 2 ของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัด  
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : การคำนวณต้นทุนการผลิต

### 6.3 การจัดซื้อจัดจ้าง

การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นการบริหารงานพัสดุและบริการทั้งในด้านการจัดซื้อและจัดจ้าง เพื่อจัดหาทรัพยากรสำหรับการดำเนินงานของคณะฯ การจัดหาทรัพยากรต้องจัดหาทรัพยากรที่มีคุณลักษณะ ปริมาณ และคุณภาพได้ตรงกับความต้องการในการใช้งาน ได้ราคาต่ำสุดหรือราคาที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินกิจกรรมของคณะฯ

มีประสิทธิภาพ การจัดซื้อจัดจ้างเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายงบประมาณ และมีผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนผลผลิตทั้งนี้การจัดซื้อจัดจ้างต้องมีความโปร่งใส และตรวจสอบได้

การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพนั้นขึ้นกับคุณภาพของเจ้าหน้าที่พัสดุหรือผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้าง คณะฯจึงต้องอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ และความเป็นมืออาชีพ และสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางพัสดุในการปฏิบัติงาน

เจ้าหน้าที่พัสดุหรือผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้าง ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง และปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆของมหาวิทยาลัย อีกทั้งควรปรึกษาฝ่ายกฎหมายของมหาวิทยาลัยเมื่อมีการทำสัญญา

การจัดซื้อจัดจ้าง มี 3 ขั้นตอน คือ การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง และการติดตามและประเมินผลการจัดซื้อจัดจ้าง โดยมีกระบวนการ และเครื่องมือ /วิธีการ (ดังรายละเอียดในภาพที่ 4) ดังนี้

#### 6.3.1 การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง

การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง ประกอบด้วยกระบวนการของการกำหนดความต้องการพัสดุและบริการ และกำหนดวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง โดยที่การกำหนดความต้องการพัสดุและบริการ เกิดจากการรวบรวมความต้องการใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ ตามแผนงาน /โครงการ/กิจกรรมของคณะฯ หรือจากสถิติการใช้ ทรัพยากร แล้วกำหนดเป็นปริมาณ ราคา และคุณลักษณะที่ต้องการ ส่วนการกำหนดวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น วิธีการคัดเลือก วิธีตกลงราคา วิธีสอบราคา วิธีประกวดราคา วิธีพิเศษ (วิธีการจ้างที่ปรึกษา วิธีการจ้างออกแบบและควบคุมงาน วิธีการแลกเปลี่ยน) ต้องปฏิบัติตามระเบียบพัสดุของมหาวิทยาลัย ระเบียบพัสดุของสำนักนายกรัฐมนตรี หรือระเบียบพัสดุของคณะฯที่สร้างขึ้นโดยไม่ขัดแย้งกับระเบียบหลักทั้ง 2 ระเบียบข้างต้น ในขั้นตอนการวางแผนการจัดซื้อจัดจ้างนี้จะได้ความต้องการทรัพยากรและวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง

#### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) เจ้าหน้าที่พัสดุ / ผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้าง
- 2) ข้อมูลจากแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมของคณะฯ
- 3) สถิติการใช้ของคณะฯ

4) ระเบียบพัสดุของคณะ ระเบียบพัสดุของมหาวิทยาลัย และระเบียบพัสดุของสำนักงานกฤษฎีกา

### 6.3.2 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง

การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ประกอบด้วยกระบวนการ ดังนี้ การเลือกแหล่งจัดหา/คัดเลือกผู้ขาย การดำเนินการจัดหา และการตรวจรับพัสดุ เมื่อดำเนินการตามขั้นตอนการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างแล้วจะต้องรายงานผลการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง

การเลือกแหล่งจัดหา /คัดเลือกผู้ขาย ดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่พัสดุ /ผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้าง โดยพิจารณาเปรียบเทียบราคาสินค้า (ราคาต่อหน่วย) เกณฑ์ราคาครุภัณฑ์ของสำนักมาตรฐานงบประมาณ (ปีปัจจุบัน) ฐานข้อมูลราคาพัสดุของมหาวิทยาลัย /คณะ ความสามารถในการจัดส่งได้ทันเวลา คุณภาพของสินค้า ความมั่นคงทางการเงิน การสอบประวัติผู้ขาย การบริการหลังการขาย

การดำเนินการจัดหา ดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่พัสดุ/ผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้าง / คณะกรรมการจัดหาฯ มีหน้าที่บริการและเจรจากับผู้ขาย /ผู้รับจ้าง เพื่อให้ได้ราคาและเงื่อนไขที่ดีที่สุดสำหรับราชการ รวมทั้งดำเนินการตามวิธีการจัดซื้อจัดจ้างตามที่กำหนดในขั้นตอนวางแผนการจัดซื้อจัดจ้างให้ถูกต้องตามระเบียบพัสดุของมหาวิทยาลัย ระเบียบพัสดุของสำนักนายกรัฐมนตรี หรือระเบียบพัสดุของคณะฯ (สร้างขึ้นโดยไม่ขัดแย้งกับระเบียบหลักทั้ง 2 ระเบียบข้างต้น) เจ้าหน้าที่พัสดุ/ผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้างทำหน้าที่โดยการออกคำสั่งซื้อ การออกไปขอจัดหา การออกไปสั่งสำหรับสัญญาทั่วไป การออกหนังสือสัญญาสำหรับสัญญาจะซื้อจะจ้าง / สัญญาจัดหาล่วงหน้า/สัญญาผูกพันข้ามปี และการติดตามการจัดหา ในส่วนการดำเนินการจัดหา นี้ต้องมีการเห็นชอบจากหัวหน้าพัสดุ การอนุมัติจัดหาจากรองคณบดีฯ / ผู้ได้รับมอบหมาย และอนุมัติจากคณบดีฯหรือรองคณบดีฯ/ผู้ได้รับมอบหมาย

กระบวนการตรวจรับพัสดุ ดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่พัสดุต้องตรวจสอบสินค้าเทียบกับใบส่งของให้ถูกต้องตรงกับการสั่งซื้อทั้งลักษณะ ปริมาณ และราคา กระบวนการตรวจรับพัสดุต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุเพื่อตรวจสอบทั้งด้านปริมาณ และคุณลักษณะเฉพาะของสินค้า /บริการให้มีลักษณะและคุณภาพตามที่กำหนด จากนั้นเจ้าหน้าที่พัสดุจัดเก็บเอกสารการจัดซื้ออย่างเป็นระเบียบ และจัดทำรูปพัสดุ ทะเบียน บัญชีคุม รหัสพัสดุ พร้อมทั้งส่งใบส่งของให้ฝ่ายบัญชีเจ้าหน้าที่เพื่อดำเนินการทางการเงินและบัญชีต่อไป เมื่อดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างในขั้นตอนนี้จะได้รายงานผลการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง

### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) เจ้าหน้าที่พัสดุ / ผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้าง
- 2)ฐานข้อมูลผู้ขาย (ชื่อ ที่อยู่ บุคคลที่ติดต่อได้ เลขประจำตัวผู้เสียภาษี เบอร์โทรศัพท์ เบอร์โทรสาร ข้อมูลการจัดซื้ออื่นๆเช่น เงื่อนไขการชำระเงิน) ประวัติและบริการของผู้ขาย
- 3) ฐานข้อมูลราคาพัสดุ และเอกสารเปรียบเทียบราคา
- 4) ราคาครุภัณฑ์ของสำนักมาตรฐานงบประมาณ /ฐานข้อมูลราคาพัสดุของมหาวิทยาลัย/คณะ
- 5) ระเบียบพัสดุของมหาวิทยาลัย / สำนักนายกรัฐมนตรี /คณะฯ
- 6) คณบดี/รองคณบดีฯ/ผู้ที่ได้รับมอบหมาย
- 7) คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ

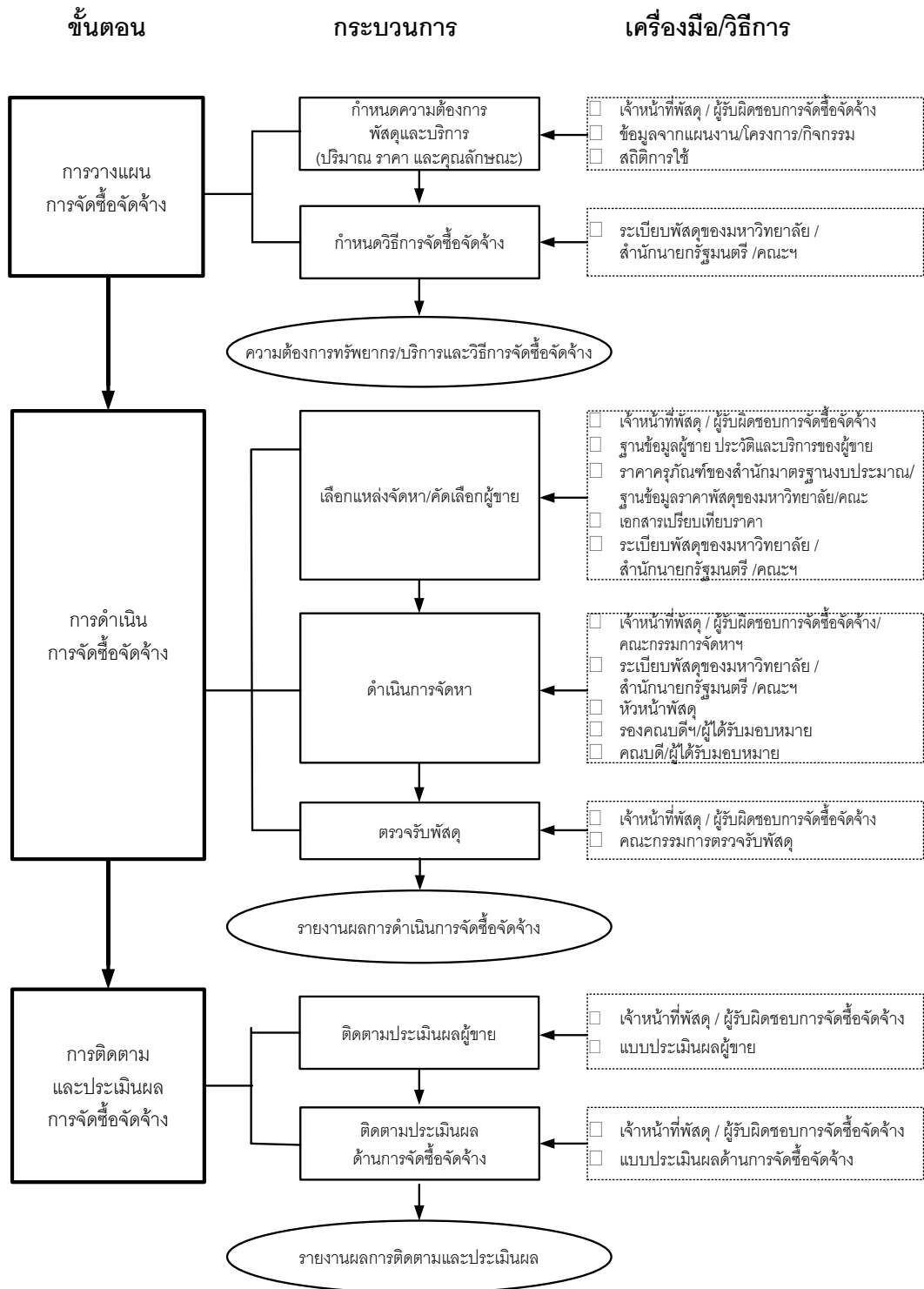
### **6.3.3 การติดตามและประเมินผลการจัดซื้อจัดจ้าง**

การติดตามและประเมินผล การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นการติดตามประเมินผู้ขายในด้านต่างๆเช่น การขนส่ง คุณภาพสินค้า การบริการหลังการขาย และการติดตามประเมินผลด้านการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น ความพอใจของผู้ใช้ ความถูกต้องของระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง รวมไปถึงการรักษาสัมพันธ์กับผู้ขาย เมื่อติดตามและประเมินผล การจัดซื้อจัดจ้าง แล้วให้เขียนรายงานผลการติดตามและประเมินผล

### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) เจ้าหน้าที่พัสดุ / ผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้าง
- 2) แบบประเมินผลผู้ขาย
- 3) แบบประเมินผลด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

### องค์ประกอบที่ 3 การจัดซื้อจัดจ้าง



ภาพ 4 องค์ประกอบที่ 3 ของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : การจัดซื้อจัดจ้าง

## 6.4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ

การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ เป็นการจัดการระบบการเงินของคณะฯ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมทั้งมีความคล่องตัวในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ใน องค์ประกอบนี้แบ่งออกเป็นการบริหารงาน 3 กิจกรรม คือ การบริหารทางการเงิน การจัดระบบบัญชีและควบคุมทางบัญชี และการควบคุมงบประมาณ โดยมีกิจกรรม กระบวนการ และเครื่องมือ/วิธีการ (ดังรายละเอียดในภาพที่ 5) ดังนี้

### 6.4.1 การบริหารทางการเงิน

การบริหารการเงิน ประกอบด้วยกระบวนการ 3 กระบวนการ คือ การตัดสินใจหาแหล่งทุน การตัดสินใจจัดสรรเงินทุน และการตัดสินใจนโยบายการเงิน

การตัดสินใจหาแหล่งทุน หมายถึง การตัดสินใจของงบประมาณแผ่นดินหรือการเสนอของงบประมาณประจำปี โดยคณะกรรมการบริหารคณะฯต้องเสนอความคิดและแผนงาน / โครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับพันธกิจของคณะฯ / มหาวิทยาลัย / นโยบายรัฐบาล เพื่อให้ได้รับการขอจัดสรรงบประมาณแผ่นดินประจำปี รวมทั้งคณะกรรมการบริหารฯต้องตัดสินใจเสนอแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับพันธกิจและศักยภาพของคณะฯเพื่อสร้างรายได้ให้แก่คณะฯ

การตัดสินใจจัดสรรเงินทุน หมายถึง การตัดสินใจจัดสรรเงินทุนหรือทรัพยากรตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยมีคณะกรรมการบริหารคณะฯทำการวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ดี

การตัดสินใจนโยบายการเงิน เป็นการกำหนดนโยบายการเงิน การใช้จ่ายเงิน และการบริหารเงินทุนสะสมของคณะฯ โดยมีคณะกรรมการบริหารคณะฯ หรือคณะกรรมการการเงินฯเป็นผู้กำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติเพื่อให้การบริหารการเงินมีผลตอบแทนที่ดี ตัวอย่างของการกำหนดนโยบายการบริหารทุนสะสมและแนวทางปฏิบัติ ได้แก่ การจัดทำนโยบายการลงทุน การจัดทำแผนการลงทุน การวิเคราะห์ทางการเงิน การทบทวนอัตราผลตอบแทน การพิจารณาเลือกสถาบันการเงิน การเคลื่อนไหวของเงินสด การหาผลประโยชน์ และการพิจารณาการลงทุน เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่มั่นคงและสูงขึ้น เป็นต้น

#### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) คณะกรรมการบริหารคณะฯ /คณะกรรมการการเงินฯ
- 2) ข้อมูลการ แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม
- 3) ข้อมูลทุนสะสมของคณะฯ

#### 6.4.2 การจั้ดระบบบัญชีและควบคุมทางบัญชี

การจั้ดระบบบัญชีและควบคุมทางบัญชี ประกอบด้วยกระบวนการดังนี้คือ การกำหนดความรับผิดชอบในการบันทึกบัญชี การสร้างระบบการบันทึกและกระบวนการทางบัญชี และการบันทึกรายการบัญชีและการเงิน

การกำหนดความรับผิดชอบในการบันทึกบัญชี มีผู้บริหารทางการเงินและเจ้าหน้าที่บัญชีและการเงินเป็นผู้กำหนดความรับผิดชอบเป็นกำหนดตามโครงสร้างบัญชีและการเงินของคณะฯ ได้แก่ การบันทึกตามระบบบัญชีเจ้าหนี้ ระบบบัญชีลูกหนี้ ระบบบัญชีสินทรัพย์ถาวร และระบบบัญชีแยกประเภทตามหลักมาตรฐานบัญชีสากล การสร้างระบบการบันทึกและกระบวนการทางบัญชีดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน /ผู้รับผิดชอบ โดยมีโปรแกรมบริหารบัญชีและการเงินซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานบัญชีสากลสนับสนุนการปฏิบัติงาน ส่วนการบันทึกรายการบัญชีและการเงินดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน /ผู้รับผิดชอบบันทึกตามระบบบัญชีเกณฑ์ที่รับฟังจ่าย (Accrual basis) ทั้งนี้รายการทางบัญชีต้องแสดงถึงรายการที่จำเป็นและเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการควบคุมงบประมาณ และการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย สำหรับการรายงาน ผลการดำเนินงาน การตรวจสอบ การเช็คคระทบยอด เพื่อควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

##### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) โครงสร้างการบริหารบัญชีและการเงิน
- 2) เจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน / ผู้รับผิดชอบในการบันทึกบัญชี
- 3) โปรแกรมบริหารบัญชีและการเงิน
- 4) มาตรฐานบัญชีสากล
- 5) ระบบบัญชีเกณฑ์ที่รับฟังจ่าย (accrual basis)

#### 6.4.3 การควบคุมงบประมาณ

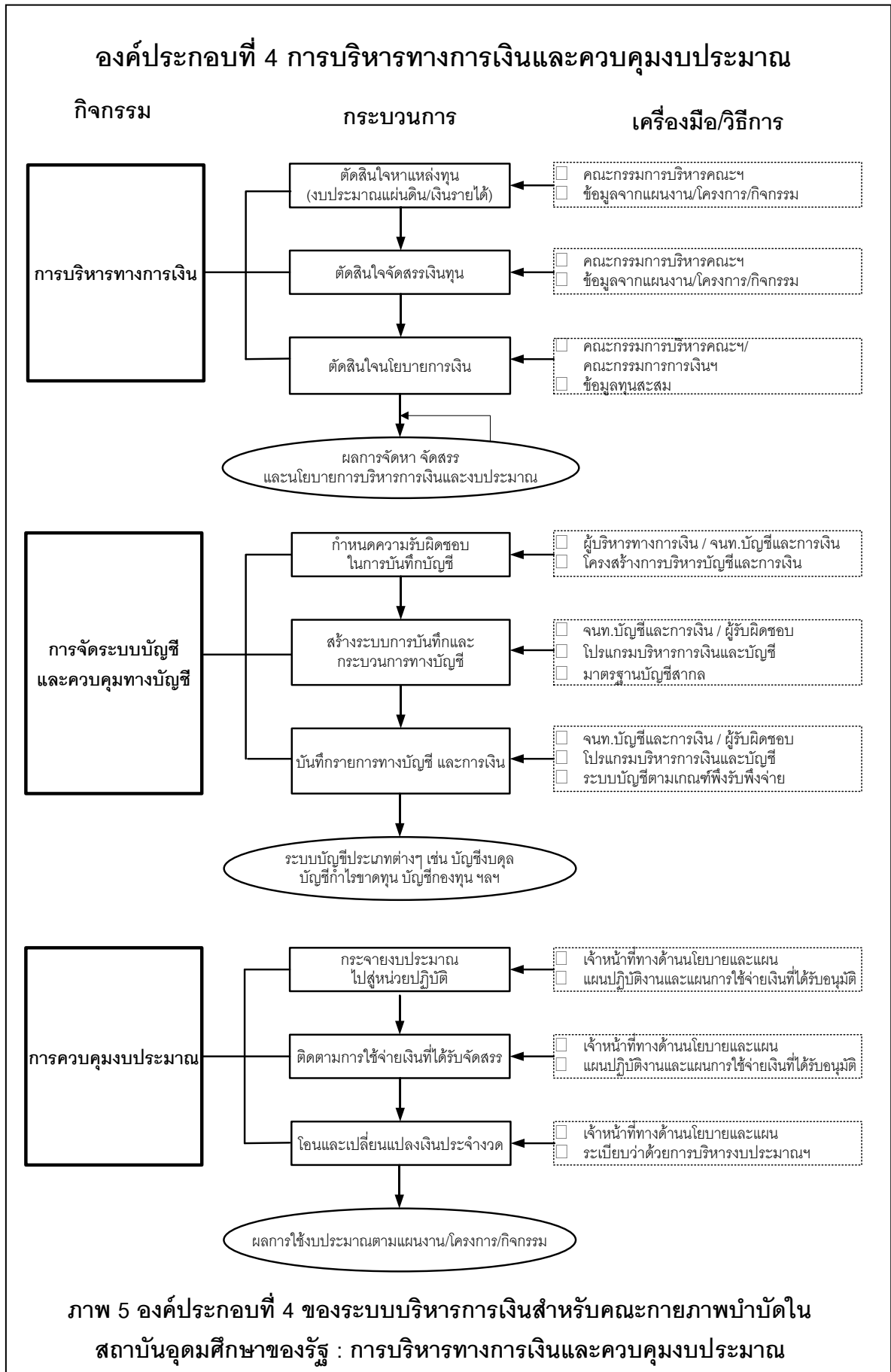
การควบคุมงบประมาณ เป็นกลไกสำคัญในการประกันว่าการใช้งบประมาณไม่ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการของการควบคุมงบประมาณนี้ดำเนินการโดยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทางด้าน นโยบายและแผนของคณะฯ กระบวนการประกอบด้วย การกระจายงบประมาณไปสู่หน่วยปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงาน /แผนการใช้จ่ายเงินที่ได้รับอนุมัติ การติดตามการใช้จ่ายเงินที่ได้รับจัดสรรตามแผนปฏิบัติงาน /แผนการใช้จ่ายเงินที่ได้รับอนุมัติ และการโอน/เปลี่ยนแปลงเงินประจำงวดตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณฯ เพื่อรายงานผลการใช้งบประมาณตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม



เครื่องมือและวิธีการ

- 1) แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินที่ได้รับอนุมัติ
- 2) ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ

### องค์ประกอบที่ 4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ



ภาพ 5 องค์ประกอบที่ 4 ของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดใน  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ

## 6.5 การบริหารสินทรัพย์

การบริหารสินทรัพย์เป็นการบริหารจัดการพัสดุ (วัสดุ และครุภัณฑ์) ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง ให้สามารถใช้งานได้ อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้คณะบรรลุป้าหมาย การบริหารสินทรัพย์แบ่งการบริหารได้เป็น 3 กิจกรรม คือ การบริหารวัสดุคงคลัง การบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทครุภัณฑ์ และการบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทที่ดินและสิ่งก่อสร้าง โดยมีกระบวนการ และเครื่องมือ/วิธีการ (ดังรายละเอียดในภาพที่ 6) ดังนี้

### 6.5.1 การบริหารวัสดุคงคลัง

การบริหารวัสดุคงคลัง เจ้าหน้าที่พัสดุ/ผู้รับผิดชอบ ดำเนินการตามกระบวนการ ดังนี้ คือ 1) การลงบันทึกรับวัสดุ โดยบันทึก ชื่อ รหัส หน่วยนับ ประเภท และคุณลักษณะของวัสดุ และวิธีการได้มาของวัสดุ 2) การดำเนินงานบริหารวัสดุคงคลังได้แก่ การเก็บรักษา บันทึกการยืมคืนวัสดุ บันทึกการเบิกจ่ายวัสดุ และการจำหน่ายวัสดุ 3) การตรวจนับวัสดุคงคลังคงเหลือ เมื่อดำเนินการบริหารวัสดุคงคลังแล้ว ให้จัดทำรายงานผลการดำเนินงานและวัสดุคงคลังคงเหลือ

#### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) เจ้าหน้าที่พัสดุ และผู้รับผิดชอบ
- 2) ระเบียบพัสดุของคณะฯ ระเบียบพัสดุของมหาวิทยาลัย และระเบียบพัสดุของสำนักนายกรัฐมนตรี
- 3) โปรแกรมการบริหารงานพัสดุ
- 4) แบบฟอร์มการยืม-คืนวัสดุ / เบิกวัสดุ

### 6.5.2 การบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทครุภัณฑ์

การบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทครุภัณฑ์ เจ้าหน้าที่พัสดุ /ผู้รับผิดชอบ ดำเนินการตามกระบวนการดังนี้ 1) การบันทึกรายการสินทรัพย์ โดย บันทึกการได้มาของสินทรัพย์ (การจัดซื้อ การรับโอน ภายในส่วนงานหรือระหว่างส่วนงาน การรับบริจาค ) จำแนกประเภทครุภัณฑ์ จัดทำค่าเสื่อมครุภัณฑ์ 2) การส่งมอบครุภัณฑ์ให้หน่วยงานที่ต้องการใช้หรือขอมา 3) การดำเนินการบริหารสินทรัพย์ โดยการเก็บรักษา การซ่อมบำรุง และก ารจำหน่ายพัสดุ (การแปรสภาพ การตัดโอน การทำลาย การบริจาค การตัดเป็นสูญ ) 4) การตรวจนับครุภัณฑ์ เมื่อดำเนินการบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทครุภัณฑ์แล้ว ให้จัดทำรายงานสินทรัพย์ /ทะเบียนสินทรัพย์และผลการบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทครุภัณฑ์ประจำปี

#### เครื่องมือและวิธีการ

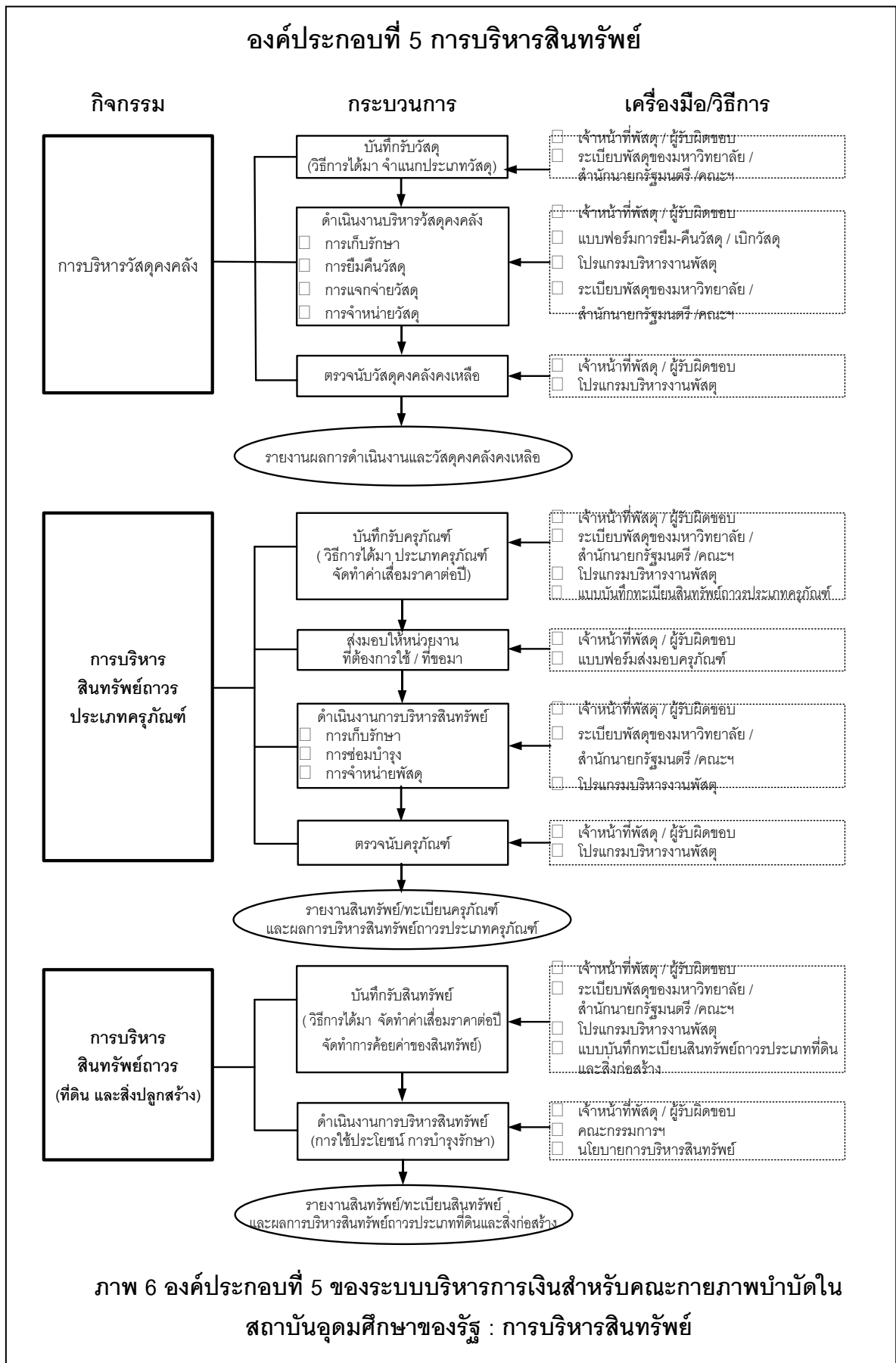
- 1) เจ้าหน้าที่พัสดุ และผู้รับผิดชอบ
- 2) ระเบียบพัสดุของคณะฯ ระเบียบพัสดุของมหาวิทยาลัย และระเบียบพัสดุของสำนักงานกฤษฎีกา
- 3) โปรแกรมการบริหารงานพัสดุ
- 4) แบบฟอร์มส่งมอบครุภัณฑ์
- 5) แบบบันทึกทะเบียนสินทรัพย์ถาวรประเภทครุภัณฑ์

#### **6.5.3 การบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทที่ดินและสิ่งก่อสร้าง**

การบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทที่ดินและสิ่งก่อสร้าง เป็นการบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าสูงสุดต่อคณะฯ เจ้าหน้าที่พัสดุ/ผู้รับผิดชอบ ดำเนินการตามกระบวนการดังนี้ 1) การบันทึกรายการสินทรัพย์ ได้แก่ บันทึกการได้มาของสินทรัพย์ (การจัดซื้อ การรับโอน ภายในส่วนงานหรือระหว่างส่วนงาน การรับบริจาค ) จัดทำค่าเสื่อมราคาต่อปี การด้อยค่าของสินทรัพย์ 2) ดำเนินการบริหารสินทรัพย์ ได้แก่ การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และการบำรุงรักษา ทั้งนี้ให้ดำเนินการโดยมี คณะกรรมการฯ และปฏิบัติตามนโยบายการบริหารสินทรัพย์ เมื่อดำเนินการบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทที่ดินและสิ่งก่อสร้าง แล้ว ให้จัดทำรายงานสินทรัพย์และผลการบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทที่ดินและสิ่งก่อสร้างประจำปี

#### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) เจ้าหน้าที่พัสดุ และผู้รับผิดชอบ
- 2) ระเบียบพัสดุของคณะฯ ระเบียบพัสดุของมหาวิทยาลัย และระเบียบพัสดุของสำนักงานกฤษฎีกา
- 3) โปรแกรมทางการบริหารงานพัสดุ
- 4) แบบรายงานผลสินทรัพย์ประจำปี
- 5) แบบบันทึกทะเบียนสินทรัพย์ถาวรประเภทที่ดินและสิ่งก่อสร้าง



## 6.6 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่เป็นส่วนสำคัญในการติดตามและประเมินผลของระบบบริหารการเงินของคณะฯ แสดงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน และความโปร่งใสในการใช้จ่ายเงิน การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน เป็นข้อมูลที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามแผนงาน /โครงการ /กิจกรรม โดยมีกิจกรรม กระบวนการ และเครื่องมือ/วิธีการ (ดังรายละเอียดในภาพที่ 7) ดังนี้

### 6.6.1 การรายงานทางการเงิน

การรายงานทางการเงิน เจ้าหน้าที่การเงิน/ผู้รับผิดชอบเป็นผู้นำเสนองบการเงิน ซึ่งเป็นงบแสดงฐานะทางการเงินของผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ได้แก่ งบดุล (แสดงสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนทุน) งบแสดงผลการดำเนินงาน (แสดงรายรับ ค่าใช้จ่าย ผลกำไร /ขาดทุน) งบกระแสเงินสด (แสดงการเคลื่อนไหวของกระแสเงินสดของหน่วยงานในรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง) อัตราส่วนทางการเงิน (แสดงความสามารถในการหากำไร แสดงประสิทธิภาพในการทำงาน วิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงิน วิเคราะห์นโยบายทางการเงิน) และจัดทำหมายเหตุประกอบงบการเงิน (แสดงประเภทค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถ ระบุรายละเอียด ฯลฯ) แล้วส่งรายงานการเงินและวิเคราะห์งบการเงิน /อัตราส่วนทางการเงินต่อคณะกรรมการบริหารคณะฯ เพื่อแสดงถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของคณะฯ และเป็นตัวชี้วัดถึงความสามารถในการบริหารการเงินของผู้บริหารฯ ว่ามีความสามารถบริหารคณะฯ ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพียงใด

#### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) เจ้าหน้าที่การเงิน และผู้รับผิดชอบ
- 2) มาตรฐานบัญชีสากล
- 3) โปรแกรมบริหารบัญชีและการเงิน

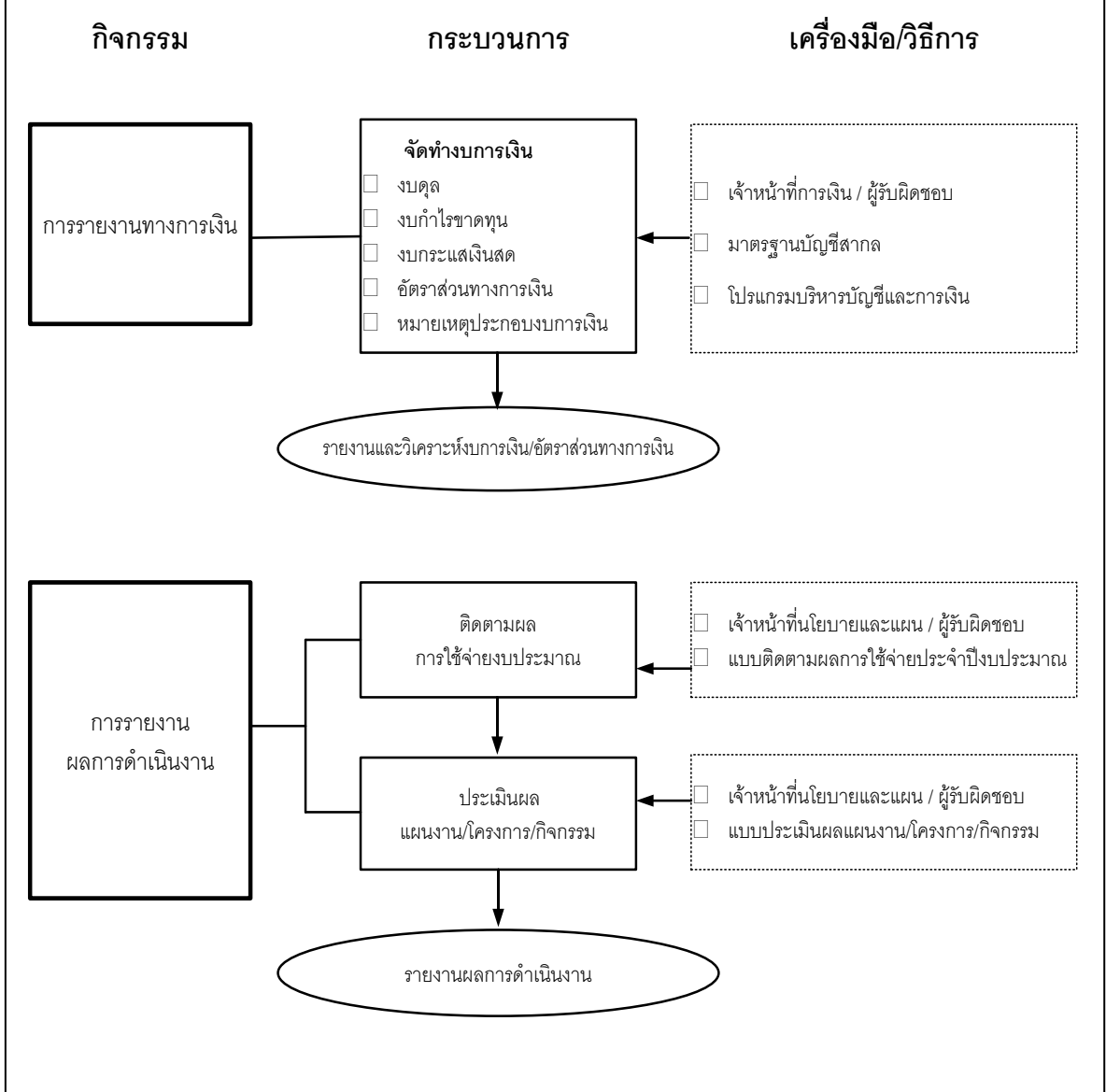
### 6.6.2 การรายงานผลการดำเนินงาน

การรายงานผลการดำเนินงาน มีกระบวนการดำเนินการ 2 ส่วน คือ การติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณ และการประเมินผลแผนงาน /โครงการ/กิจกรรม โดยเจ้าหน้าที่นโยบายและแผน/ผู้รับผิดชอบเป็นผู้ติดตามและประเมินผล แล้วจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน

#### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน/ผู้รับผิดชอบ
- 2) แบบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีระยะ 6 เดือนและ 1 ปี
- 3) แบบประเมินผลแผนงานโครงการกิจกรรม ตามตัวชี้วัดงบประมาณประจำปีระยะ 6 เดือนและ 1 ปี

## องค์ประกอบที่ 6 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน



ภาพที่ 7 องค์ประกอบที่ 6 ของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

## 6.7 การตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายใน เป็นกลไกสำคัญในการควบคุมการใช้งบประมาณให้เป็นไปในแนวทางที่ถูกต้อง เป็นการติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมการดำเนินงานของกิจกรรม และการใช้ทรัพยากรของคณะฯให้เป็นไปตามระเบียบ บัญญัติ และลดการสูญเสียของการใช้งบประมาณ ส่งผลให้การดำเนินงานของคณะฯมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงมีความคุ้มค่าในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยผู้ตรวจสอบภายในจะทำหน้าที่วิเคราะห์ ประเมิน ให้ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษา และให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมที่ตรวจสอบ การตรวจสอบภายในแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ การตรวจสอบควบคุมด้านการบริหารงาน และการตรวจสอบควบคุมทางการเงิน

การตรวจสอบควบคุมด้านการบริหารงานเป็นการตรวจสอบ ควบคุมความถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายและนโยบายของคณะฯ การตรวจสอบทำให้ทราบว่าคณะฯได้มีการวางแผนงบประมาณ มีการติดตาม /ประเมินผล มีการบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ส่วนการตรวจสอบควบคุมทางการเงินเป็นการตรวจสอบการดูแลสินทรัพย์ การรายงานทางการเงินในด้านความถูกต้อง เชื่อถือได้และทันเวลา เพื่อให้เป็นรายงานที่มีคุณภาพ สำหรับใช้ประกอบการตัดสินใจและกำหนดนโยบายของคณะฯ

การตรวจสอบภายใน มีขั้นตอน กระบวนการ และเครื่องมือ /วิธีการ (ดังรายละเอียดในภาพที่ 8) ดังนี้

### 6.7.1 การแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายใน

การแต่งตั้งผู้หน่วยตรวจสอบภายในของคณะฯโดยคณะกรรมการบริหารคณะฯ เป็นผู้ดำเนินการ ทั้งนี้ประกอบด้วยกระบวนการดังนี้ คือ การกำหนดหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน การคัดเลือกผู้ตรวจสอบภายในจากบุคลากรภายในคณะฯ (แต่งตั้งเป็นคณะกรรมการการตรวจสอบภายใน) หรือบุคลากรภายนอกคณะฯ แล้วแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายในพร้อมทั้งกำหนดขอบเขตหน้าที่ เช่น การตรวจสอบทางการเงิน การตรวจสอบการปฏิบัติการ การตรวจสอบการบริหาร การตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนด การตรวจสอบระบบงานสารสนเทศ และการตรวจสอบพิเศษ

#### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) คณะกรรมการบริหารคณะฯ



### 6.7.2 การดำเนินการตรวจสอบภายใน

การดำเนินการตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้ดำเนินการตรวจสอบภายใน โดยประกอบด้วย 2 กระบวนการคือ การวางแผนการตรวจสอบภายใน และการดำเนินการตรวจสอบภายในตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น การตรวจสอบทางการเงิน การตรวจสอบจะตรวจสอบความถูกต้องเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน รวมถึงการดูแลป้องกันทรัพย์สิน ประเมินความเสี่ยงของการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่บันทึกบัญชีรายงานทะเบียน และเอกสารต่างๆมีความถูกต้อง และสามารถสอบทานได้ ทั้งนี้เพื่อมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ ความประหยัด และความมีประสิทธิผล ในขั้นตอนนี้ผู้ตรวจสอบจะพบข้อบกพร่องและข้อควรปรับปรุงในการดำเนินงาน

#### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) ผู้ตรวจสอบภายใน

### 6.7.3 การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ

การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในจะประชุมรวบรวมข้อบกพร่องที่พบและข้อควรปรับปรุงในงานแต่ละด้านที่ตรวจสอบ แล้วทำรายงานผลการตรวจสอบภายใน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเสนอต่อผู้บริหารคณะฯ / คณะกรรมการบริหารคณะฯ เพื่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบนำไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไข และให้ผู้บริหารคณะฯมอบหมายผู้รับผิดชอบให้ดำเนินการ

#### เครื่องมือและวิธีการ

- 1) ผู้ตรวจสอบภายใน

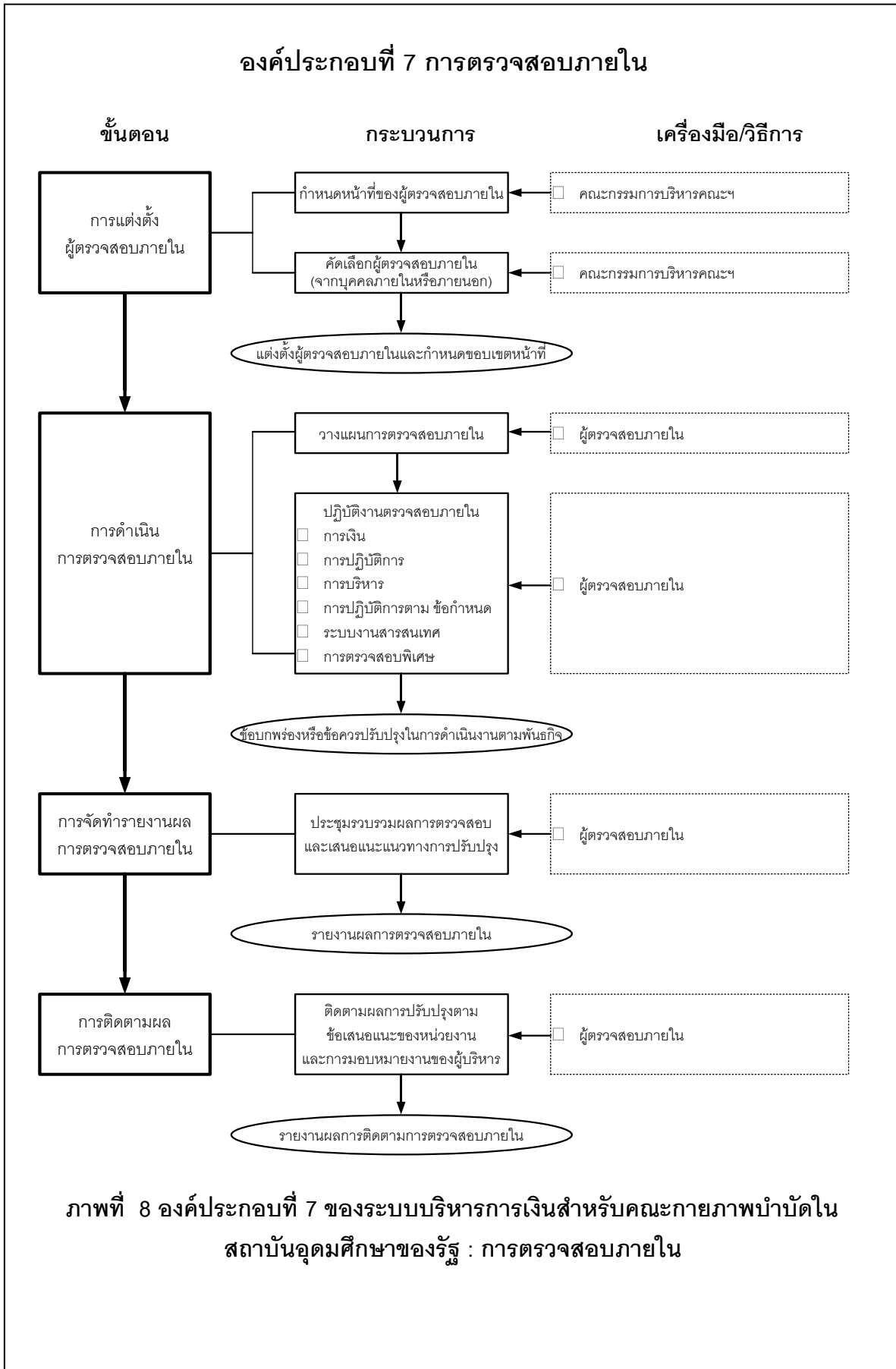
### 6.7.4 การติดตามผลการตรวจสอบภายใน

การติดตามผลการตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในมีหน้าที่ติดตามผลว่าหน่วยงานที่ได้รับการตรวจสอบมีการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะหรือไม่ หรือผู้บริหารคณะฯ / คณะกรรมการบริหารคณะฯมีการมอบหมายให้ดำเนินการหรือไม่ แล้วจัดทำเป็นรายงานผลการติดตามการตรวจสอบภายใน

#### เครื่องมือและวิธีการ

1. ผู้ตรวจสอบภายใน

### องค์ประกอบที่ 7 การตรวจสอบภายใน



ภาพที่ 8 องค์ประกอบที่ 7 ของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : การตรวจสอบภายใน

### 3. ผลการตรวจสอบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบบริหารการเงิน สำหรับคณะกรรมการกำกับดูแลในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐฉบับที่ 2)

#### 3.1 ผลจากการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (focus group)

ผู้วิจัยได้จัดประชุมสนทนากลุ่มในวันที่ 22 มีนาคม พ.ศ.2554 เวลา 13.00-16.00 น. ที่ห้องประชุม ชั้น 2 ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีเจตนาเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มจำนวน 20 ท่าน มีผู้เข้าร่วมประชุม 15 ท่าน ผู้เข้าประชุมเป็นผู้บริหารของคณะกรรมการกำกับดูแล/คณะเทคนิคการแพทย์/คณะสหเวชศาสตร์ระดับคณบดี รองคณบดี และหัวหน้าภาควิชา 9 ท่าน และเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการเงิน 6 ท่าน มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. รองศาสตราจารย์ ศรีสุดา ธีระกาญจน์  
อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
อดีตรองคณบดีฯ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.อนันต์ชัย คงจันทร์  
อาจารย์ประจำ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
รองผู้อำนวยการศูนย์ทดสอบทางวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งทิภา วัจฉลະฐิติ  
คณบดี คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วนิดา นพพรพันธุ์  
คณบดี คณะสหเวชศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. รองศาสตราจารย์ ดร.ประมวญ เทพชัยศรี  
คณบดี คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กานดา ชัยภิญโญ  
คณบดี คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
7. รองศาสตราจารย์ โสภา พิชัยวงศ์วงศ์ดี  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชมพูนุท สุวรรณศรี  
รองคณบดีฝ่ายคลินิก คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รสลัย กัลยาณพจน์พร  
รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา คณะสหเวชศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
10. อาจารย์ ดร.นิตยา ไปรตสถาพร  
รองคณบดีฝ่ายบริหารวิชาการ คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

11. อาจารย์ ดร.พัชรี คุณคำชู  
หัวหน้าภาควิชากายภาพบำบัด คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
12. อาจารย์ ดร.ชัยรัตน์ สุริยาภา  
อาจารย์ประจำ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (หลักสูตรนานาชาติ)  
มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
13. นางดวงพร เบี้ยวไข่มุข  
ข้าราชการบำนาญ (บริหารงานทั่วไปชำนาญการพิเศษระดับ 9)  
อดีตผู้อำนวยการสำนักบริหารระบบกายภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
14. นางสุดา ประทีปสุวรรณ  
หัวหน้างานการเงินและบัญชี คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
15. สมาน จาวนันท์  
กรรมการผู้จัดการ สำนักบัญชีสมานออดิต

จากการประชุมสนทนากลุ่ม ได้ผลการประชุมสนทนากลุ่มและผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ ร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ(ฉบับที่ 2) ดังนี้

### 3.1.1 ประเด็นความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นต้นทุนการผลิต

3.1.1.1 ระบบควรใช้ชื่อระบบว่าระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นต้นทุนการผลิต เนื่องจากเป็นผลมาจากการศึกษาวิจัยถึงความจำเป็นในการพัฒนา และการคำนวณต้นทุนการผลิตจะมีประโยชน์มาก เพื่อใช้ในการบริหารจัดการ พิจารณาความคุ้มค่า การบริหารต้นทุน รวมถึงการตั้งราคา (8 คน)

3.1.1.2 ระบบบริหารการเงินในปัจจุบันมีข้อจำกัดจากการคำนวณต้นทุนการผลิต ดังนั้นการคำนึงถึงต้นทุน ผลผลิต จึง เป็นการจุดประกาย และตรงประเด็นเพิ่มขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาการบริหารการเงินให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (6 คน)

3.1.1.3 การคำนวณต้นทุนการผลิตให้ได้ตัวเลขที่แท้จริงเป็นเรื่องที่ยากมากและมีต้นทุนแอบแฝงมาก ระบบบริหารการเงินที่มุ่งเน้นต้นทุนการผลิตจึงเป็นความพยายามทำให้ระบบบริหารการเงิน ได้พัฒนา เป็นการให้ความสำคัญจากปัจจุบันที่เป็นอยู่ แต่เนื่องจากการคำนวณต้นทุนการผลิตจากระบบต้นทุนกิจกรรมเป็นเรื่องยาก ให้เสนอ ตัวอย่างเพื่อเป็น แนวทางในการคำนวณเพื่อนำไปปฏิบัติ (10 คน)

3.1.1.4 เสนอให้เพิ่มความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบของระบบบริหารการเงิน สำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นต้นทุนผลผลิต (2 คน)

### 3.1.2 ประเด็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ

#### 3.1.2.1 การวางแผนงบประมาณ

- 1) ระบบบริหารการเงินควรมีการประมาณการรายได้ (2 คน)
- 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนงบประมาณ ไม่ควรระบุเจาะจงเฉพาะ SWOT Analysis ให้ระบุเป็นตัวอย่าง เพื่อให้ปรับเปลี่ยนได้เมื่อเวลาเปลี่ยนไป (1 คน)

#### 3.1.2.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต

- 1) การคำนวณ ต้นทุน ผลผลิต ของคณะ ต้นทุนที่ได้จะแตกต่างกันขึ้นกับ ต้นทุนของสถาบัน ทั้งนี้สถาบันที่เก่าแก่จะมีต้นทุนแรงงานที่สูงกว่าสถาบันใหม่ (1 คน)
- 2) คณะมีต้นทุนแอบแฝง เช่น องค์ความรู้สะสมของอาจารย์ (ทรัพย์สินทางปัญญา) ต้องมีการจัดสรรเป็นต้นทุนองค์ความรู้สะสมของอาจารย์ เพื่อให้เป็นต้นทุนที่แท้จริง แต่เป็นสิ่งที่ยากในการกำหนดเป็นราคาต้นทุน (1 คน)

#### 3.1.2.3 การจัดซื้อจัดจ้าง

- 1) การจัดซื้อจัดจ้างให้ปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบที่คณะและ มหาวิทยาลัยกำหนด (1 คน)
- 2) ให้มีการประเมินความพึงพอใจจากผู้ที่มีความต้องการใช้พัสดุ (1 คน)

#### 3.1.2.4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ

- 1) ในเรื่องโปรแกรมการเงิน ควรระบุว่าต้องใช้ตามมหาวิทยาลัย (1 คน)
- 2) การบริหารการเงินแบบใหม่ หากคณะสามารถจ่ายเงินได้รวดเร็วขึ้น จะใช้เป็นประโยชน์ในการต่อรองราคาได้มาก (1 คน)

#### 3.1.2.5 การบริหารสินทรัพย์

- 1) การบริหารสินทรัพย์ ให้วางแผนล่วงหน้า และมีกรวิเคราะห์ผลการบริหารสินทรัพย์ (1 คน)
- 2) การจำหน่ายสินทรัพย์ จะลดปัญหาพื้นที่ใช้งานของคณะ (1 คน)
- 3) ให้มีการประเมินประสิทธิภาพของการบริหารสินทรัพย์ (1 คน)
- 4) ด้านการบริหารวัสดุคงคลัง ให้บริหารโดยใช้หลักของ FIFO เพื่อลดการสูญเสียของวัสดุ และให้ซื้อวัสดุเท่าที่จำเป็น (1 คน)

#### 3.1.2.6 การรายการทางการเงินและผลการดำเนินงาน

- 1) คณะควรมีผู้รับผิดชอบหรือผู้เชี่ยวชาญทางการเงินเป็น ผู้วิเคราะห์การเงิน และหาจุดอ่อนของระบบบริหารการเงิน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ (2 คน)

2) การทำรายงานการเงิน ควรเปรียบเทียบย้อนหลัง 2-3 ปี เพื่อให้รู้แนวโน้ม การพัฒนา (2 คน)

3) การรายงานผล ให้พิจารณาการรายงานตามดัชนีบ่งชี้ผลิตภัณฑ์ ข้อบ่งชี้ของ สกอ. หรือ สมศ. (1 คน)

### 3.1.2.7 การตรวจสอบภายใน

1) การตรวจสอบภายใน เสนอให้ใช้ทั้งผู้ตรวจสอบจากภายใน (internal audit) และภายนอก(external audit) (3 คน)

2) การตรวจสอบภายในด้านการเงิน ให้คณะจ้างผู้ตรวจสอบบัญชีจาก ภายนอกคณะเป็นผู้ตรวจสอบภายนอก(3 คน)

3) การตรวจสอบพิเศษหมาย ถึงการตรวจสอบทุจริต การดำเนินการต้องตั้ง คณะกรรมการหาข้อเท็จจริง (1 คน)

4) การตรวจสอบภายใน คณะสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการจากอาจารย์ และบุคลากรของคณะทำหน้าที่ตรวจสอบก่อนที่หน่วยตรวจสอบของมหาวิทยาลัยมาตรวจ แต่ เป็นการเพิ่มภาระให้อาจารย์ และอาจารย์หรือบุคลากร ก็ไม่มีความชำนาญในทุกด้าน (1 คน)

5) การตรวจสอบภายใน ให้ตรวจสอบตามดัชนีชี้วัด เป็น performance audit ว่าได้ผลตามที่คาดหวังไว้ตามแผนงบประมาณหรือไม่ เป็นการเชื่อมโยงกับแผนงบประมาณ และเป็นการประกันคุณภาพ (1 คน)

6) การตรวจสอบภายใน ควรเพิ่มบทบาทของผู้บริหารมาติดตามด้วย(1 คน)

7) การตรวจสอบภายใน ไม่ว่าจะเป็นผู้ตรวจสอบจากภายใน (internal audit) หรือภายนอก ( external audit) ขณะที่มีการตรวจสอบคณะจะต้องให้ความร่วมมือกับผู้ตรวจสอบ เพื่อให้เข้าใจบริบทต่างๆ หรือศัพท์ทางเทคนิคต่างๆ และผู้บริหารไม่ควรเชื่อผลตรวจ 100% (1 คน)

### 3.2 ผลจากการตรวจสอบประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่าง ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลที่ 2)

ผู้วิจัยได้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบบริหาร การเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยใช้แบบตรวจสอบรายการแบบ ประเมินค่า จำนวน 15 คน ซึ่งได้รับแบบตรวจสอบรายการแบบประเมินค่า จำนวน 14 คน คิดเป็น ร้อยละ 93.33 ของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด โดยจำแนกเป็นเพศชาย จำนวน 4 คน และเพศหญิง จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 71.43 และ 28.57 ตามลำดับ มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี มากที่สุด

จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 42.86 และสำหรับตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเงิน , มากที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 42.86 (ดังตารางที่ 16)

**ตารางที่ 16 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของ ร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกรรมการกำกับในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับที่ 2)**

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	4	28.57
หญิง	10	71.43
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	0	0.00
อายุ 30 – 40 ปี	1	7.14
อายุ 41 – 50 ปี	6	42.86
อายุ 51 – 60 ปี	5	35.71
อายุ 60 ปีขึ้นไป	2	14.29
3. ตำแหน่งการปฏิบัติงานปัจจุบัน		
คนปกติ	3	21.43
รองคนปกติ	5	35.71
ผู้เชี่ยวชาญด้านการเงิน	6	42.86

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของร่าง ระบบบริหารการเงิน สำหรับคณะกรรมการกำกับในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับที่ 2) พบว่า ร่าง ระบบบริหารการเงิน สำหรับคณะกรรมการกำกับในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับที่ 2) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากถึงมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.00 – 4.50 โดยผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ องค์ประกอบของ ระบบ มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 รองลงมาได้แก่ คุณลักษณะของระบบ ชื่อระบบ ขั้นตอนแต่ละองค์ประกอบ และวัตถุประสงค์ของระบบ (ไม่รวม สาระสำคัญขององค์ประกอบ) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36, 4.14, 4.14 และ 4.00 ตามลำดับ และใน ส่วนของสาระสำคัญขององค์ประกอบ พบว่า การวางแผนงบประมาณ มีระดับความเหมาะสมใน ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 รองลงมา ได้แก่ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหาร สินทรัพย์ การตรวจสอบภายใน การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ การรายงานทาง การเงินและผลการดำเนินงาน และการคำนวณต้นทุนผลผลิต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14, 4.14, 4.14, 4.07, 4.07 และ 4.00 ตามลำดับ (ตารางที่ 17)

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นไปได้ของร่าง ระบบบริหารการเงิน สำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับที่ 2) พบว่า ร่าง ระบบบริหารการเงิน สำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับที่ 2) มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.00 – 4.43 โดยผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าองค์ประกอบของระบบ มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 รองลงมา ได้แก่ คุณลักษณะของระบบ ขั้นตอนแต่ละ องค์ประกอบ ชื่อระบบ และวัตถุประสงค์ของระบบ (ไม่รวมสาระสำคัญขององค์ประกอบ) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14, 4.14, 4.07 และ 4.00 ตามลำดับ ตามลำดับ และในส่วนของ สาระสำคัญขององค์ประกอบ พบว่า การวางแผนงบประมาณมีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 รองลงมา ได้แก่ การบริหารสินทรัพย์ การรายงานทางการเงิน การจัดระบบ การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ การคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์ และการตรวจสอบภายใน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21, 4.14, 4.07, 4.07, 4.00 และ 4.00 ตามลำดับ (ตารางที่ 17)

**ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่าง ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับที่ 2)**

ข้อ	รายการ	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้		
		$\bar{x}$	SD.	แปลผล	$\bar{x}$	SD.	แปลผล
1	ชื่อระบบ	4.14	0.53	มาก	4.07	0.62	มาก
2	วัตถุประสงค์ของระบบ	4.00	0.68	มาก	4.00	0.68	มาก
3	คุณลักษณะของระบบ	4.36	0.74	มาก	4.14	0.86	มาก
4	องค์ประกอบของระบบ 7 ด้าน	4.50	0.65	มากที่สุด	4.43	0.65	มาก
5	ขั้นตอนแต่ละองค์ประกอบ	4.14	0.66	มาก	4.14	0.66	มาก
6	สาระสำคัญขององค์ประกอบ						
	6.1 การวางแผนงบประมาณ	4.21	0.58	มาก	4.29	0.61	มาก
	6.2 การคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์	4.00	0.78	มาก	4.00	0.86	มาก
	6.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	4.14	0.77	มาก	4.07	0.92	มาก
	6.4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ	4.07	0.73	มาก	4.07	0.73	มาก
	6.5 การบริหารสินทรัพย์	4.14	0.77	มาก	4.21	0.70	มาก
	6.6 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	4.07	0.73	มาก	4.14	0.66	มาก
	6.7 การตรวจสอบภายใน	4.14	0.66	มาก	4.00	0.78	มาก



#### 4. ผลการปรับปรุงระบบบริหารการเงินที่พึงประสงค์สำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ผู้วิจัยได้นำผลการพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ ร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐฉบับที่ 2) และข้อเสนอแนะจากการประชุมสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิมา เพิ่มเติมและปรับปรุงจากร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐฉบับที่ 2) ทั้งนี้มีสาระสำคัญที่เพิ่มเติมคือ แนวทางการคำนวณต้นทุนผลผลิตด้านบริการสุขภาพ และการนำไปใช้ประโยชน์ในระบบบริหารการเงินสำหรับของคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ แล้วนำเสนอเป็น “ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นต้นทุนผลผลิต” (ฉบับงานวิจัย) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่มุ่งเน้นต้นทุนผลผลิต (ฉบับงานวิจัย)

#### 1. ชื่อระบบ

ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นต้นทุนผลผลิต (Output Costing Focused Financial Management Systems for the Faculty of Physical Therapy in Public Universities)

#### 2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อเป็นระบบกำกับการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน และการคำนวณต้นทุนผลผลิต
- 2.2 เพื่อเป็นระบบกำกับการบริหารงบประมาณและการเงิน
- 2.3 เพื่อเป็นระบบกำกับการติดตามและประเมินผลการบริหารงบประมาณและการเงิน

#### 3. คุณลักษณะของระบบ

ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นต้นทุนผลผลิต มีคุณลักษณะดังนี้

- 3.1 มีความเชื่อมโยงกับระบบบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย มีการวางระบบการบริหารการเงินโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และมีความเชื่อมโยงกันระหว่างองค์ประกอบของระบบ

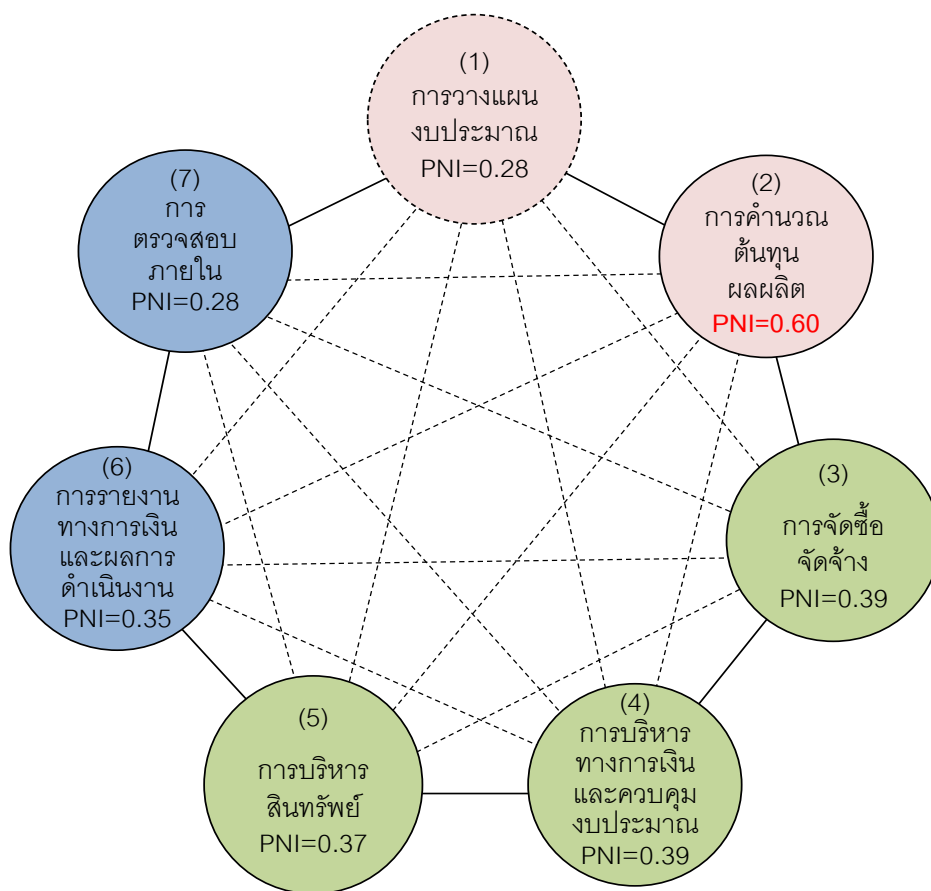
3.2 มีความสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวทางที่ราชการและมหาวิทยาลัยกำหนดในปัจจุบัน และแสดงรายงานตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

3.3 มีองค์ประกอบที่สามารถดำเนินการและปฏิบัติได้ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS : Government Fiscal Management Information System)

#### 4. องค์ประกอบของระบบ

องค์ประกอบของระบบบริหารการเงินคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นต้นทุนผลผลิต ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การวางแผนงบประมาณ
- 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต
- 3) การจัดซื้อจัดจ้าง
- 4) การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ
- 5) การบริหารสินทรัพย์
- 6) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
- 7) การตรวจสอบภายใน



PNI คือ ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index )

ภาพที่ 5 องค์ประกอบของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัด  
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับงานวิจัย)

## 5. กระบวนการของของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดใสภาพัฒน์อุดมศึกษา ของรัฐที่มุ่งเน้นต้นทุนผลผลิต

### 5.1 การวางแผนงบประมาณ

#### 5.1.1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

#### 5.1.2 การจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

#### 5.1.3 การจัดทำเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ

### 5.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต

#### 5.2.1 การกำหนดกิจกรรมและผลผลิต

#### 5.2.2 การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม

#### 5.2.3 การคำนวณต้นทุนของผลผลิต

### 5.3 การจัดซื้อจัดจ้าง

#### 5.3.1 การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง

#### 5.3.2 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง

#### 5.3.3 การติดตามและประเมินผล

### 5.4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ

#### 5.4.1 การบริหารการเงิน

#### 5.4.2 การจัดระบบบัญชีและควบคุมทางบัญชี

#### 5.4.3 การควบคุมงบประมาณ

### 5.5 การบริหารสินทรัพย์

#### 5.5.1 การบริหารวัสดุคงคลัง

#### 5.5.2 การบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทครุภัณฑ์

#### 5.5.3 การบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

### 5.6 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

#### 5.6.1 การรายงานทางการเงิน

#### 5.6.2 การรายงานผลการดำเนินงาน

### 5.7 การตรวจสอบภายใน

#### 5.7.1 การแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายใน

#### 5.7.2 การดำเนินการตรวจสอบภายใน

#### 5.7.3 การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบภายใน

#### 5.7.4 การติดตามผลการตรวจสอบภายใน

## 6. รายละเอียดกระบวนการของ ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

### 6.1 การวางแผนงบประมาณ

การจัดทำเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ การวางแผนงบประมาณเป็นการสร้างระบบการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมของคณะอย่างครบถ้วน ดังนั้นการวางแผนงบประมาณจึงต้องมีรายละเอียดเพียงพอสำหรับการควบคุม มีการจัดงบประมาณสอดคล้องกับระบบบัญชี มีเกณฑ์การเปลี่ยนแปลงแผนงบประมาณ เพื่อให้การวางแผนงบประมาณมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การวางแผนงบประมาณ มี 3 กระบวนการคือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง และการวางแผนงบประมาณ มีรายละเอียดของกระบวนการกิจกรรม และเครื่องมือ/วิธีการ ดังนี้

#### 6.1.1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของคณะฯ ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย การจัดทำแผนกลยุทธ์ และการจัดทำแผนดำเนินงาน / แผนปฏิบัติงานของแผนงาน / โครงการ/กิจกรรม กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของคณะฯ จะเน้นพันธกิจของคณะ มีการกำหนดผลผลิต / ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดผลผลิตตามพันธกิจที่ชัดเจน รวมทั้งได้ข้อมูลการใช้งบประมาณที่รวบรวมค่าใช้จ่ายจากแผนดำเนินงาน / แผนปฏิบัติงานของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมของคณะฯ

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย เป็นกิจกรรมที่คณะกรรมการบริหารคณะฯและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาประชุมร่วมกันวางเป้าหมายของคณะโดยใช้การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของคณะ (SWOT Analysis) จากนั้นจัดทำแผนกลยุทธ์โดยใช้หลักการบริหารจัดการเชิงสมดุล (Balance Scorecard) แล้วนำแผนกลยุทธ์มาแปลงเป็นแผนดำเนินงาน / แผนปฏิบัติงานตามงาน / โครงการ / กิจกรรม โดยที่แผนดำเนินงาน / แผนปฏิบัติงานจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับเป้าหมาย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ (ระบุงบสำหรับบุคลากร งบเพื่อการดำเนินงาน งบเพื่อการการลงทุน งบเงินอุดหนุน ) ที่ใช้ในการดำเนินงานของงาน / โครงการ / กิจกรรม และกำหนดการประเมินโดยใช้ดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ได้แก่ ปริมาณผลผลิตที่ทำสำเร็จ คุณภาพผลผลิต เวลาที่ดำเนินงาน งบประมาณที่ใช้ ทั้งนี้ต้องมีข้อมูลต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต และประเมินความคุ้มค่าของการดำเนินงาน

ตัวอย่างผลผลิตตามพันธกิจของคณะฯมีดังนี้ พันธกิจการศึกษาด้านได้แก่ ผู้สำเร็จการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ (กายภาพบำบัด) ผู้สำเร็จการศึกษาตามโครงการเร่งรัดผลิตบัณฑิตสาขาวิชาที่ขาดแคลน พันธกิจการวิจัยได้แก่ ผลงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ ผล งานวิจัย

ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ (ด้านผู้สูงอายุ ด้านกีฬาฯ ) พันธกิจการบริการวิชาการได้แก่ ผลงานการให้บริการวิชาการ พันธกิจการบริการสุขภาพได้แก่ ผลงานการให้การรักษาทางกายภาพบำบัด ผลงานการส่งเสริมสุขภาพ พันธกิจการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมได้แก่ ผลงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทั้งนี้การตั้งงบประมาณต้องกำหนดแหล่งเงินให้ชัดเจนว่าเป็นเงินงบประมาณแผ่นดิน หรืองบประมาณเงินรายได้ (ตารางที่18)

### ตารางที่ 18 ตัวอย่างผลผลิตตามพันธกิจ

พันธกิจ	ผลผลิต
การศึกษา	ผู้สำเร็จการศึกษาตามโครงการเร่งรัดผลิตบัณฑิตสาขาวิชาที่ขาดแคลน
การวิจัย	ผลงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ ผลงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ
การบริการวิชาการ	ผลงานการให้บริการวิชาการ
การบริการสุขภาพ	ผลงานการให้การรักษาทางกายภาพบำบัด ผลงานการส่งเสริมสุขภาพ
การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	ผลงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ตัวอย่างตัวชี้วัดการปฏิบัติงานสำหรับคณะมีดังนี้ พันธกิจการศึกษาได้แก่ ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาผ่านเกณฑ์มาตรฐานภายในระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำตรงสาขา ร้อยละของความพึงพอใจของนายจ้างที่มีต่อผู้สำเร็จการศึกษา ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำหรือศึกษาต่อ งบประมาณในการผลิตบัณฑิต ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาเมื่อเทียบกับปีการศึกษาก่อนหน้า พันธกิจการวิจัยได้แก่ จำนวนโครงการวิจัยที่แล้วเสร็จ จำนวนผลงานวิจัยนวัตกรรมที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตร จำนวนผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ /ประโยชน์ต่อสังคมและชุมชน จำนวนผลงานวิจัยด้านการรักษาพยาบาลที่นำไปใช้ประโยชน์ ร้อยละของงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับชาติและนานาชาติ พันธกิจการบริการวิชาการได้แก่ จำนวนผู้เข้ารับบริการ ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับ บริการ ร้อยละของงานบริการวิชาการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละของผู้เข้ารับบริการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ พันธกิจการบริการสุขภาพได้แก่ จำนวนผู้ป่วยที่มาใช้บริการ ร้อยละของผู้รับบริการสุขภาพเมื่อเทียบกับปีงบประมาณก่อนหน้า จำนวนรายได้จากงานบริการสุขภาพเมื่อเทียบกับปีงบประมาณก่อนหน้า

ต้นทุนต่อหน่วยของการบริการสุขภาพ ความพึงพอใจของ ผู้ป่วยที่มารับบริการ พันธกิจการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมได้แก่ จำนวนโครงการ /กิจกรรมศิลปวัฒนธรรม จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ / กิจกรรมศิลปวัฒนธรรม ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมศิลปวัฒนธรรม (ตารางที่ 19)

#### เครื่องมือและวิธีการ

1. คณะกรรมการบริหารคณะฯ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง (SWOT Analysis)
3. การจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือการบริหารจัดการในเชิงสมดุล (Balanced Scorecard)
4. การจัดทำแผนดำเนินงาน/แผนปฏิบัติงานของงาน/โครงการกิจกรรมโดยใช้ดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงาน (KPIs)

#### ตารางที่ 19 ตัวอย่างตัวชี้วัดการปฏิบัติงานตามพันธกิจ

พันธกิจ	ตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน
การศึกษา	ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาผ่านเกณฑ์มาตรฐานภายในระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้อ่านตำราตรงสาขา ร้อยละของความพึงพอใจของนายจ้างที่มีต่อผู้สำเร็จการศึกษา ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้อ่านตำรา/ศึกษาต่อ ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาเมื่อเทียบกับปีการศึกษาก่อนหน้า ต้นทุนต่อหลักสูตร ต้นทุนการผลิตบัณฑิตต่อบัณฑิต
การวิจัย	จำนวนโครงการวิจัยที่แล้วเสร็จ จำนวนผลงานวิจัยนวัตกรรมที่ได้รับการจดทรัพย์สินทางปัญญา จำนวนผลงานวิจัยนวัตกรรมที่ได้รับการจดอนุสิทธิบัตร จำนวนผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์สังคมและชุมชน จำนวนผลงานวิจัยด้านการรักษาพยาบาลที่นำไปใช้ประโยชน์ ร้อยละของงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับชาติและนานาชาติ ต้นทุนงานวิจัย

### ตารางที่ 19 ตัวอย่างตัวชี้วัดการปฏิบัติงานตามพันธกิจ (ต่อ)

พันธกิจ	ตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน
การบริการวิชาการ	จำนวนผู้เข้ารับบริการ ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ ร้อยละของงานบริการวิชาการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละของผู้เข้ารับบริการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ต้นทุนงานบริการวิชาการต่อผู้เข้าอบรม
การบริการสุขภาพ	จำนวนผู้ป่วยที่มาใช้บริการ ร้อยละของผู้รับบริการสุขภาพเมื่อเทียบกับปีงบประมาณก่อนหน้า จำนวนรายได้จากงานบริการสุขภาพเมื่อเทียบกับปีงบประมาณก่อนหน้า ต้นทุนต่อหน่วยของการบริการสุขภาพ ความพึงพอใจของผู้ป่วยที่มาใช้บริการ
การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม	จำนวนโครงการ/กิจกรรมศิลปวัฒนธรรม จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมศิลปวัฒนธรรม ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมศิลปวัฒนธรรม ต้นทุนการจัดโครงการ/กิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

#### 6.1.2 การจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

การจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง เป็นการประมาณการงบประมาณรายจ่ายที่เกิดขึ้นใน 2-3 ปีข้างหน้า เพื่อให้คณะมีข้อมูลในการตัดสินใจพิจารณางบประมาณประจำปีได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ การจัดทำงบประมาณจะพิจารณาจัดทำตามผลผลิต/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่สนองต่อพันธกิจของคณะได้แก่ การศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ การบริการทางสุขภาพ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย

การจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มีกิจกรรมดังนี้คือ การกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณ และจัดทำระบบรายงานข้อมูลทางการเงินและงบประมาณ โดยมีคณะกรรมการบริหารคณะและผู้รับผิดชอบเป็นผู้พิจารณา โดยใช้ข้อมูลในการจัดทำงบประมาณจากแผนยุทธศาสตร์คณะ การวิเคราะห์งบประมาณฐานข้อมูลการเงินและงบประมาณ เพื่อให้ได้แผนการเงินและงบประมาณของคณะ



#### เครื่องมือและวิธีการ

1. คณะกรรมการบริหารคณะฯ และผู้รับผิดชอบ
2. ข้อมูลในการจัดทำงบประมาณ
3. การวิเคราะห์งบประมาณ
- 4.ฐานข้อมูลการเงินและงบประมาณ

#### 6.1.3 การจัดทำเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ

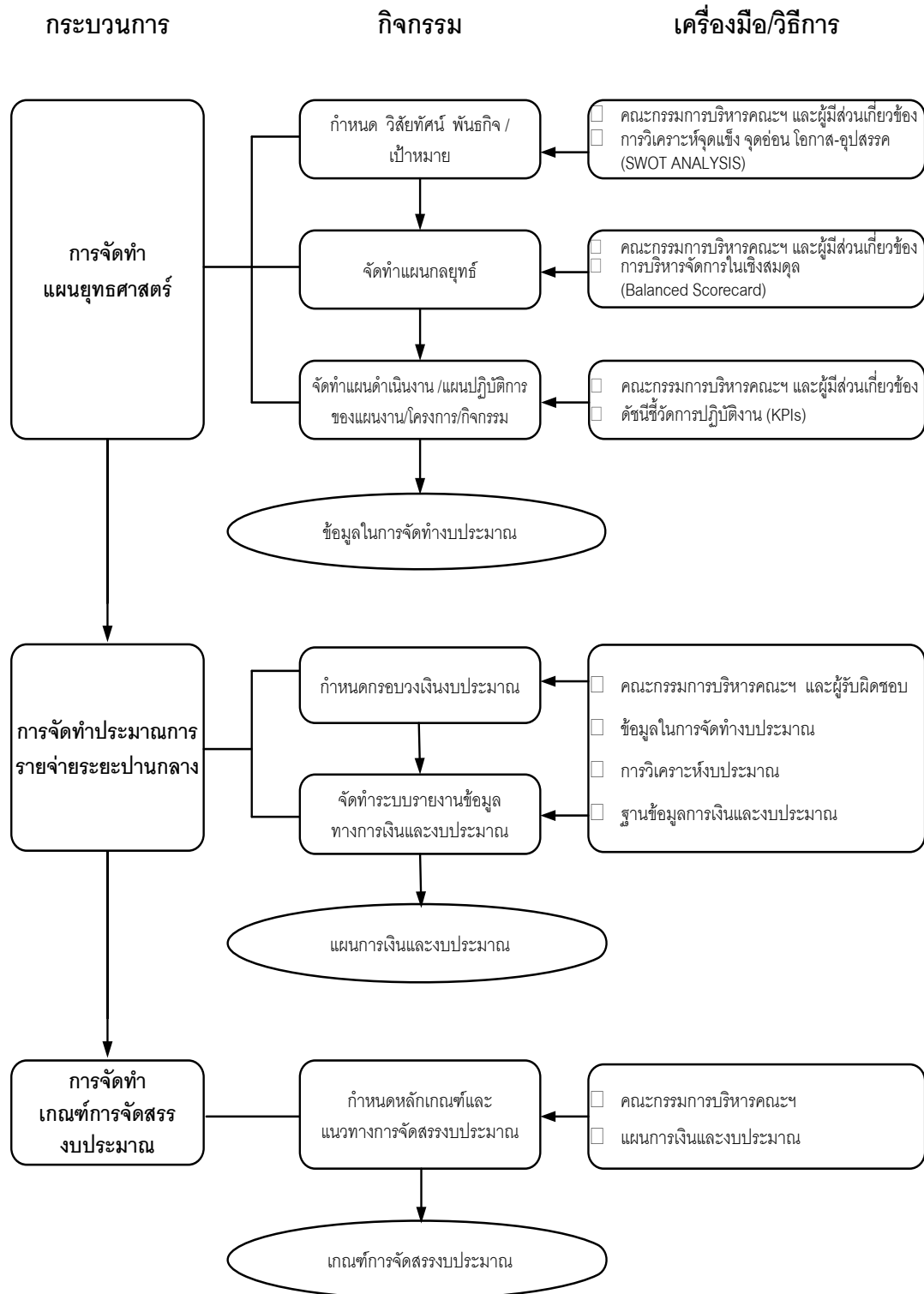
การจัดทำเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณตามแผนการเงินและงบประมาณของคณะฯ ให้มีคณะกรรมการบริหารพิจารณา กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้ได้เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของคณะฯ ที่มีเหมาะสม ชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ทั้งนี้แนวทางการพิจารณาจะขึ้นกับการลำดับความสำคัญของค่าของงบประมาณ และปริมาณของผลผลิต/โครงการ/กิจกรรมที่หน่วยงาน/สาขาวิชา/ภาควิชาผู้รับผิดชอบ

#### เครื่องมือและวิธีการ

1. คณะกรรมการบริหารคณะฯ
2. แผนการเงินและงบประมาณ

กระบวนการ กิจกรรม และเครื่องมือ /วิธีการ ขององค์ ประกอบด้านการวางแผนงบประมาณ แสดงในภาพที่ 6

### องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนงบประมาณ



ภาพที่ 6 องค์ประกอบที่ 1 ของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัด ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : การวางแผนงบประมาณ

## 6.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต

การคำนวณต้นทุนผลผลิตเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบบริหารการเงินของคณะที่จำเป็นในการจัดทำงบประมาณและติดตามประเมินผลการดำเนินการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุดกับคณะ โดยใช้ข้อมูลต้นทุนผลผลิตในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ ใช้เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพประสิทธิผลการดำเนินการ รวมทั้งใช้เป็นข้อมูล สนับสนุนให้ผู้บริหารตัดสินใจปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน หรือตัดสินใจเลิกหรือลดกิจกรรมดำเนินการเพื่อลดความสูญเปล่าของกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิต การคิดราคาผลผลิต /บริการ การคิดค่าตอบแทนที่เหมาะสม และการวิเคราะห์งบประมาณ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณค่าในผลผลิต/บริการ

การคำนวณต้นทุนผลผลิตมีหลายแนวทาง เช่น คำนวณจากค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในการผลิตหารด้วยจำนวนผลผลิต หรือคำนวณจากผลรวมค่าใช้จ่ายทางตรงของผลผลิตและค่าใช้จ่ายทางอ้อมหารด้วยจำนวนผลผลิต สำหรับ แนวทางที่สามารถคำนวณต้นทุนให้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด คือ การคำนวณต้นทุนผลผลิตด้วยการวางระบบบัญชีต้นทุนตามฐานกิจกรรม(Activity Based Costing : ABC) และบันทึกบัญชีด้วยระบบบัญชีเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย ผู้บริหารของคณะต้องให้ความสำคัญกับการวางระบบบัญชีโดยผู้เชี่ยวชาญทางด้านบัญชีระบบต้นทุนและให้การอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยมีการจัดทำโครงสร้างของศูนย์ต้นทุน ระบุผลผลิตของศูนย์ต้นทุน ระบุกิจกรรมในการผลิต ระบุต้นทุนของกิจกรรม และจัดทำเป็นโครงสร้างกิจกรรมระบบบัญชีต้นทุนตามฐานกิจกรรมมีประโยชน์มากในการบริหารต้นทุน ทำให้คณะวิเคราะห์ได้ว่า กิจกรรมในการผลิตใดที่สิ้นเปลืองหรือไม่คุ้มค่า ใช้เป็นแนวทางวิเคราะห์หากลดต้นทุนการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดโดยเทียบกับองค์กรอื่น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

การคำนวณต้นทุนผลผลิตมี 3 กระบวนการ คือ การกำหนดกิจกรรมและผลผลิต การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม และการคำนวณต้นทุนของผลผลิต มีรายละเอียดของกระบวนการ และเครื่องมือ/วิธีการ ดังนี้

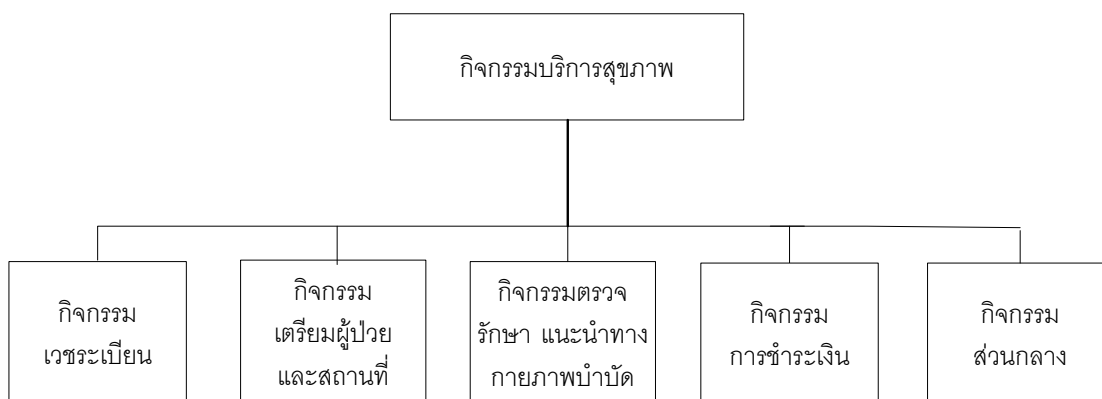
### 6.2.1 การกำหนดกิจกรรมและผลผลิต

การกำหนดกิจกรรมและผลผลิตของคณะมี 2 กิจกรรม คือ การระบุผลผลิตให้ครอบคลุมพันธกิจของคณะ และการวิเคราะห์กิจกรรมของแต่ละผลผลิต

การระบุผลผลิตให้ครอบคลุมพันธกิจของคณะฯ สามารถยกตัวอย่างได้ดังนี้ พันธกิจการศึกษาได้แก่ ผู้สำเร็จการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ(กายภาพบำบัด) ผู้สำเร็จการศึกษาตามโครงการเร่งรัดผลิตบัณฑิตสาขาวิชาที่ขาดแคลน พันธกิจการวิจัยได้แก่ ผลงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ หรือผลงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ (ด้านผู้สูงอายุ ด้านกีฬาฯ) พันธกิจการบริการวิชาการได้แก่ ผลงานการให้บริการวิชาการ พันธกิจการบริการสุขภาพได้แก่ ผลงานการให้

การรักษาทางกายภาพบำบัด ผลงานการส่งเสริมสุขภาพ พันธกิจการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ ผลงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

การวิเคราะห์กิจกรรมของ แต่ละผลผลิต สามารถวิเคราะห์กิจกรรมจากการ สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือการสังเกตการณ์ การวิเคราะห์กิจกรรมของผลผลิตทำให้ได้โครงสร้าง กิจกรรมของแต่ละผลผลิต กิจกรรมที่วิเคราะห์ได้มีทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อย กิจกรรมที่ เพิ่มมูลค่าและกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า ๑ ตัวอย่างโครงสร้างกิจกรรมของการผลิตบัณฑิต กายภาพบำบัด ประกอบด้วยกิจกรรมหลักของการผลิต คือ กิจกรรมการเรียนการสอนตาม หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต ( กายภาพบำบัด ) กิจกรรมสนับสนุนจากสำนักงานคณบดี ( งาน การศึกษา งานกิจการนักศึกษา งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานห้องสมุด งานคลัง และพัสดุ งาน ทรัพยากรบุคคล งานสื่อสาร งานนโยบายและแผน ) กิจกรรมสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย ( งาน ลงทะเบียน งานประเมินผล งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานห้องสมุด งานกิจการนักศึกษาฯ ) ส่วนตัวอย่างโครงสร้างกิจกรรมของการบริการสุขภาพ ประกอบด้วยกิจกรรมหลักของการผลิต คือ กิจกรรมเวชระเบียน กิจกรรมเตรียมผู้ป่วยและสถานที่ กิจกรรมตรวจรักษาแนะนำทาง กายภาพบำบัด และกิจกรรมชำระเงิน (ภาพที่ 7)



ภาพที่ 7 โครงสร้างกิจกรรมบริการสุขภาพ

#### เครื่องมือและวิธีการ

1. คณะกรรมการพิจารณาต้นทุนกิจกรรมและผลผลิต และผู้เกี่ยวข้อง
2. ดัชนีชี้วัดผลผลิต
3. การวิเคราะห์กิจกรรม(Activity Analysis)

## 6.2.2 การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity Based Costing)

การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม เป็นการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมแต่ละกิจกรรม โดยกิจกรรมต่างๆ ต้องใช้ทรัพยากรการดำเนินกิจกรรม ไม่ได้แก่ แรงงาน วัสดุ ครุภัณฑ์ เทคโนโลยี อาคารสถานที่ ฯลฯ การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม มีกิจกรรมดังนี้คือ การกำหนดต้นทุนทางตรงและเกณฑ์การปันส่วนค่าใช้จ่ายของต้นทุนทางอ้อมในแต่ละกิจกรรม และการกำหนดตัวผลักดันต้นทุน (Cost Driver) และอัตราต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยของตัวผลักดันต้นทุน

คณะกรรมการพิจารณาต้นทุนกิจกรรมและผลผลิตและผู้เกี่ยวข้อง จะกำหนด ต้นทุนทางตรงและเกณฑ์การปันส่วนค่าใช้จ่ายทางอ้อม และกำหนดตัวผลักดันต้นทุนซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุโดยตรงต่อการใช้ทรัพยากร เพื่อคำนวณเป็นต้นทุนกิจกรรม คณะกรรมการพิจารณา ต้นทุนกิจกรรมและผลผลิตและผู้เกี่ยวข้องดำเนินการโดยใช้การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน หรือการสังเกตการทำกิจกรรม ประกอบกับข้อมูลค่าแรง ค่าวัสดุ ค่าครุภัณฑ์ อายุการใช้งานของครุภัณฑ์ ค่าก่อสร้างอาคาร อายุการใช้งานของอาคาร ข้อมูลเวลา /จำนวน/พื้นที่การใช้ตัวผลักดันต้นทุน เช่น ต้นทุนกิจกรรมเวชระเบียน มีต้นทุนทางตรงจากค่าแรงของเจ้าหน้าที่เวชระเบียน ค่าวัสดุที่ใช้ในการทำเวชระเบียน และค่าเสื่อมราคาของครุภัณฑ์ที่ใช้ในการทำเวชระเบียนและค่าเสื่อมราคาของพื้นที่ที่ใช้งาน ค่าใช้จ่ายอื่นๆในการทำเวชระเบียน ต้นทุนทางอ้อมจากการปันส่วนค่า ไฟฟ้าที่รับปันส่วนตามพื้นที่ห้องเวชระเบียน ค่าน้ำที่รับปันส่วนจากจำนวนเจ้าหน้าที่ ค่าบริหารจัดการที่รับปันส่วนจากงานบริหาร ค่าสนับสนุนที่รับปันส่วนจากหน่วยสนับสนุน และตัวผลักดันต้นทุน คือ จำนวนแฟ้มเวชระเบียน จำนวนผู้ป่วยที่เข้ารับบริการ อัตราต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยของตัวผลักดัน ต้นทุน คือ ค่าแรงเจ้าหน้าที่เวชระเบียนต่อแฟ้มเวชระเบียน

เกณฑ์การปันส่วนสำหรับพันธกิจของคณะ สามารถกำหนดการปันส่วนตาม เกณฑ์ ดังนี้ พันธกิจการศึกษา ใช้จำนวนนักศึกษาที่กำลังศึกษาหรือจำนวนหน่วยกิต พันธกิจการวิจัย ใช้จำนวนอาจารย์ /จำนวน นักวิจัย /ทุนวิจัยที่ได้รับ พันธกิจการบริการวิชาการใช้จำนวน บุคลากร/จำนวนอาจารย์/ประมาณการรายได้ต่อปีของโครงการ พันธกิจการบริการสุขภาพใช้ จำนวนผู้ป่วยที่มาใช้บริการ /รายได้จากการให้บริการ และพันธกิจทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมใช้ (ตารางที่ 20)

## ตารางที่ 20 เกณฑ์การปันส่วนตามพันธกิจ

พันธกิจของคณะ	เกณฑ์การปันส่วน
การศึกษา	จำนวนนักศึกษาที่กำลังศึกษา หรือจำนวนหน่วยกิต
การวิจัย	จำนวนอาจารย์ หรือ จำนวนนักวิจัย หรือทุนวิจัยที่ได้รับ
การบริการวิชาการ	ใช้จำนวนบุคลากร /จำนวนอาจารย์ /ประมาณการรายได้ต่อปีของโครงการ
การบริการสุขภาพ	จำนวนผู้ป่วยที่มาใช้บริการ หรือรายได้จากการให้บริการ
ทำนุบำรุง	จำนวนนักศึกษาที่กำลังศึกษา หรืองบประมาณรายจ่ายของ
ศิลปวัฒนธรรม	โครงการ

เกณฑ์การปันส่วนค่าใช้จ่ายต้นทุนทางอ้อมไปยังพันธกิจของคณะ เกิดจาก ค่าใช้จ่ายของหน่วยสนับสนุนของคณะ /สำนักงานคณบดี โดยแบ่งค่าใช้จ่ายตามพันธกิจที่ สนับสนุน ใช้เกณฑ์ปันส่วน ดังนี้ งานธุรการใช้จำนวนนักศึกษาและจำนวนบุคลากร งาน การศึกษาใช้จำนวนนักศึกษาและจำนวนบุคลากร งานกิจการนักศึกษาใช้จำนวนนักศึกษาและ จำนวนบุคลากร/จำนวนนักศึกษาที่ศึกษาเต็มเวลา งานทรัพยากรบุคคลใช้จำนวนนักศึกษาและ จำนวนบุคลากร /จำนวนบุคลากร งานเทคโนโลยีและสารสนเทศใช้จำนวนนักศึกษาและจำนวน บุคลากร งานห้องสมุดใช้จำนวนนักศึกษาและจำนวนบุคลากร งานสื่อสารใช้จำนวนนักศึกษาและ จำนวนบุคลากร งานวิจัยใช้จำนวนนักศึกษาและจำนวนบุคลากร /จำนวนโครงการวิจัยที่ยัง ดำเนินการอยู่/เงินรายได้จากโครงการวิจัยตามจำนวนโครงการวิจัยที่ยังดำเนินการอยู่ /เงินรายได้ จากโครงการวิจัย งานนโยบายและแผนใช้จำนวนนักศึกษาและจำนวนบุคลากร /งบประมาณ และรายได้ทั้งเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ งานคลังและพัสดุใช้งบประมาณและรายได้ ทั้งเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ (ตารางที่ 21)

### เครื่องมือและวิธีการ

1. คณะกรรมการพิจารณาดำเนินการกิจกรรมและผลผลิต และผู้เกี่ยวข้อง
2. การสัมภาษณ์ / สัมภาษณ์ การทำกิจกรรม
3. ข้อมูลค่าแรงงาน ค่าวัสดุ/ครุภัณฑ์ ฯลฯ
4. ข้อมูลค่าใช้จ่ายของกิจกรรม เพื่อกำหนดตัวผลัดกันต้นทุน น้ำหนักเวลาที่ ใช้จำนวน/ปริมาณที่ใช้

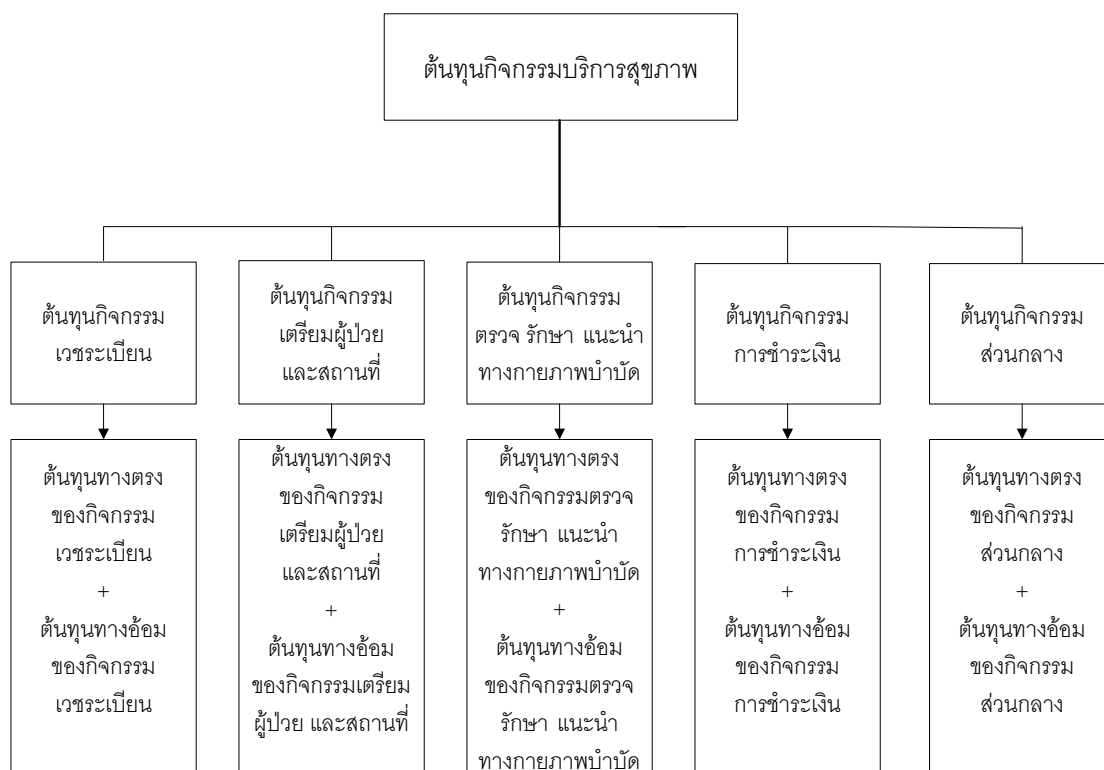
### ตารางที่ 21 เกณฑ์การปันส่วนตามงานสนับสนุน

งานสนับสนุนของคณะ	เกณฑ์การปันส่วน
งานธุรการ	จำนวนนักศึกษาและจำนวนบุคลากร
งานการศึกษา	จำนวนนักศึกษาและจำนวนบุคลากร
งานกิจการนักศึกษา	จำนวนนักศึกษา และจำนวนบุคลากร จำนวนนักศึกษาที่ศึกษาเต็มเวลา
งานทรัพยากรบุคคล	จำนวนนักศึกษา และจำนวนบุคลากร/จำนวนบุคลากร
งานเทคโนโลยีและ สารสนเทศ	จำนวนนักศึกษา และจำนวนบุคลากร
งานห้องสมุด	จำนวนนักศึกษาและจำนวนบุคลากร
งานสื่อสาร	จำนวนนักศึกษาและจำนวนบุคลากร
งานวิจัย	จำนวนนักศึกษาและจำนวนบุคลากร จำนวนโครงการวิจัยที่ยังดำเนินการอยู่ เงินรายได้จากโครงการวิจัยตามจำนวนโครงการวิจัยที่ยังดำเนินการ เงินรายได้จากโครงการวิจัย
งานนโยบายและแผน	จำนวนนักศึกษาและจำนวนบุคลากร งบประมาณและรายได้ทั้งเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้
งานคลังและพัสดุ	งบประมาณและรายได้ทั้งเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้

#### 6.2.3 การคำนวณต้นทุนของผลผลิต

การคำนวณต้นทุนของผลผลิตเป็นผลรวมของต้นทุนฐานกิจกรรมทุกกิจกรรมของแต่ละผลผลิต โดยคำนวณจากโครงสร้างกิจกรรมของแต่ละผลผลิต และ ต้นทุนกิจกรรมของแต่ละกิจกรรม เพื่อให้ได้ต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต

ตัวอย่างการคำนวณต้นทุนการบริการทางกายภาพบำบัด 1 ราย ประกอบด้วย ต้นทุนค่าแรง (ค่าแรงต่อหน้าที่คูณเวลาที่ใช้) ต้นทุนค่าครุภัณฑ์ (ค่าเสื่อมราคาต่อหน้าที่คูณเวลาที่ใช้) ต้นทุนค่าวัสดุ (ราคาต่อหน่วยคูณปริมาณที่ใช้) ของกิจกรรมเวชระเบียน กิจกรรมเตรียมผู้ป่วยและเครื่องมือ กิจกรรมตรวจรักษาทางกายภาพบำบัด และกิจกรรมชำระเงิน ต้นทุนค่าบริหารจัดการ และต้นทุนทางอ้อมจากค่าพื้นที่ ค่าไฟฟ้า ค่าประปา ค่าโทรศัพท์ และค่าสนับสนุนที่ได้รับปันส่วน (ภาพที่ 8)



ภาพที่ 8 ต้นทุนการบริการสุขภาพ

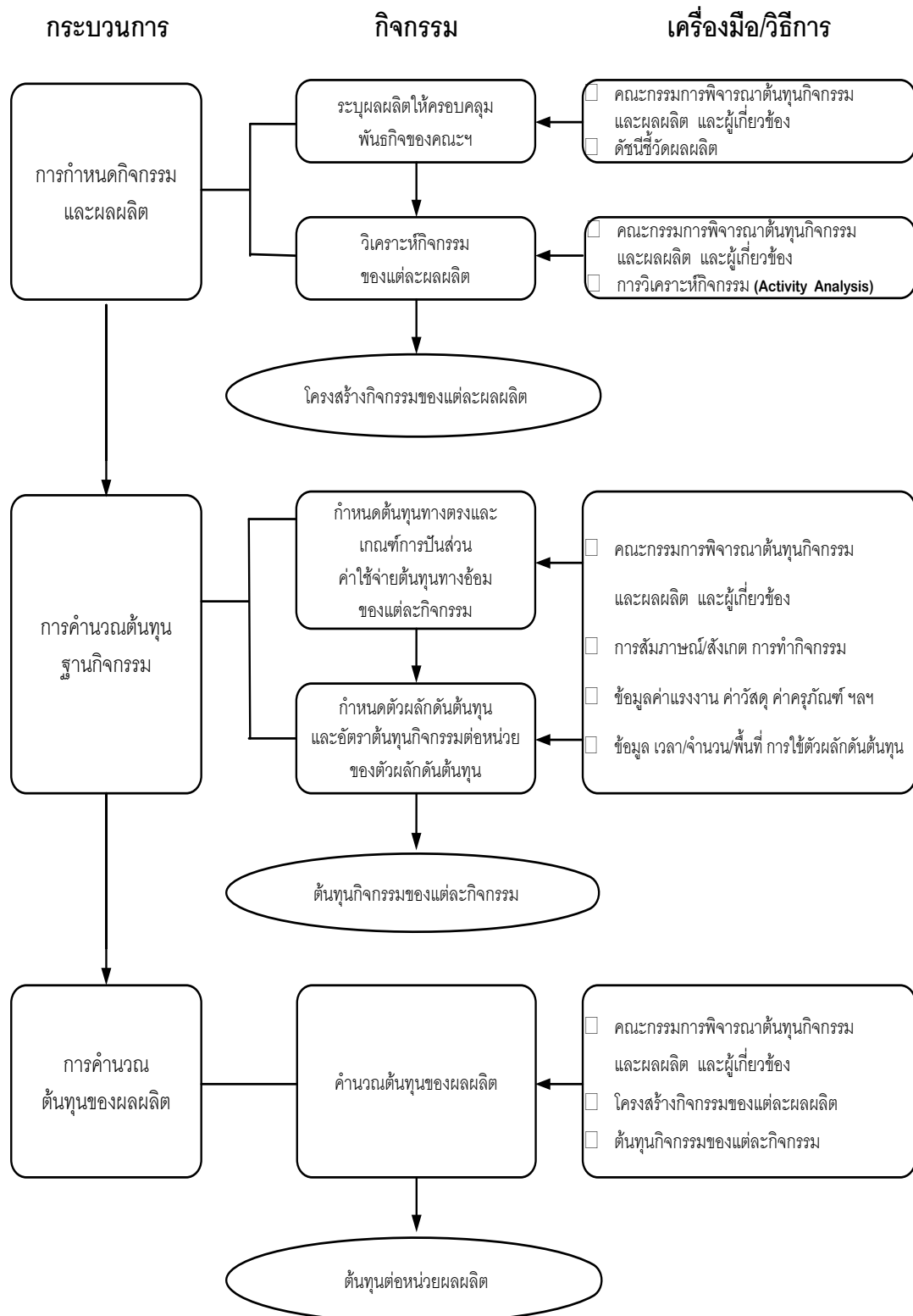
#### เครื่องมือและวิธีการ

1. คณะกรรมการพิจารณาต้นทุนกิจกรรมและผลผลิต และผู้เกี่ยวข้อง
2. โครงสร้างกิจกรรมของแต่ละผลผลิต
3. ต้นทุนกิจกรรมของแต่ละกิจกรรม

กระบวนการ กิจกรรม และเครื่องมือ /วิธีการขององค์ประกอบด้านการคำนวณ ต้นทุนผลผลิต แสดงในภาพที่ 9



## องค์ประกอบที่ 2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต



ภาพที่ 9 องค์ประกอบที่ 2 ของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัด  
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : การคำนวณต้นทุนผลผลิต

### 6.3 การจัดซื้อจัดจ้าง

การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นการบริหารงานพัสดุและบริการทั้งในด้านการจัดซื้อและจัดจ้าง เพื่อจัดหาทรัพยากรสำหรับการดำเนินงานของคณะ การจัดหาทรัพยากรต้องจัดหาทรัพยากรที่มี คุณลักษณะ ปริมาณ และคุณภาพได้ตรงกับความต้องการในการใช้งาน ได้ราคาต่ำสุดหรือราคา ที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินกิจกรรมของคณะมีประสิทธิภาพ การ จัดซื้อจัดจ้างเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายงบประมาณ และมีผลกระทบ โดยตรงต่อต้นทุนผลผลิต ทั้งนี้การจัดซื้อจัดจ้างต้องมีความโปร่งใส และตรวจสอบได้

การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพนั้นขึ้นกับ คุณภาพของ เจ้าหน้าที่พัสดุหรือผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้าง คณะจึงต้องอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ และความเป็นมืออาชีพ และสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางพัสดุในการปฏิบัติงาน

เจ้าหน้าที่พัสดุหรือผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้าง ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติการจัดซื้อจัด จ้าง และปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆของมหาวิทยาลัย อีกทั้งควรปรึกษาฝ่ายกฎหมายของ มหาวิทยาลัยเมื่อมีการทำสัญญา

การจัดซื้อจัดจ้าง มี 3 กระบวนการ คือ การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง การดำเนินการ จัดซื้อจัดจ้าง และการติดตามและประเมินผลการจัดซื้อจัดจ้าง โดยมีรายละเอียดของกระบวนการ กิจกรรม และเครื่องมือ/วิธีการ ดังนี้

#### 6.3.1 การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง

การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง ประกอบด้วยกิจกรรมของการกำหนดความต้องการ พสดุและบริการ และกำหนดวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง โดยที่การกำหนดความต้องการพัสดุและ บริการ เกิดจากการรวบรวมความต้องการใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ ตามแผนงาน /โครงการ/กิจกรรมของ คณะ หรือจากสถิติการใช้ทรัพยากร แล้วกำหนดเป็น ปริมาณ ราคา และคุณลักษณะที่ต้องการ ส่วนการกำหนดวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น วิธีการคัดเลือก วิธีตกลงราคา วิธีสอบราคา วิธีประกวด ราคา วิธีพิเศษ (วิธีการจ้างที่ปรึกษา วิธีการจ้างออกแบบและควบคุมงาน วิธีการแลกเปลี่ยน )ต้อง ปฏิบัติตามระเบียบพัสดุของมหาวิทยาลัย ระเบียบพัสดุของสำนักนายกรัฐมนตรี หรือระเบียบพัสดุ ของคณะที่สร้างขึ้นโดยไม่ขัดแย้งกับระเบียบหลักทั้ง 2 ระเบียบข้างต้น ในขั้นตอนการวางแผนการจัดซื้อจัดจ้างนี้จะได้ความต้องการทรัพยากรและวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง

##### เครื่องมือและวิธีการ

1. เจ้าหน้าที่พัสดุ / ผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้าง
2. ข้อมูลจากแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมของคณะฯ
3. สถิติการใช้พัสดุของ

4. ระเบียบพัสดุของมหาวิทยาลัย / ระเบียบพัสดุของสำนักนายกรัฐมนตรี / ระเบียบพัสดุของคณะ

### 6.3.2 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง

การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้ คือ การเลือกแหล่งจัดหา / คัดเลือกผู้ขาย การดำเนินการจัดหา และการตรวจรับพัสดุ เมื่อดำเนินการตามขั้นตอนการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างแล้วจะต้องรายงานผลการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง

การเลือกแหล่งจัดหา / คัดเลือกผู้ขาย ดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่พัสดุ / ผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้าง โดยพิจารณาเปรียบเทียบราคาสินค้า (ราคาต่อหน่วย) เกณฑ์ราคาครุภัณฑ์ของสำนักมาตรฐานงบประมาณ (ปัจจุบัน) ฐานข้อมูลราคาพัสดุของมหาวิทยาลัย / คณะ ความสามารถในการจัดส่งได้ทันเวลา คุณภาพของสินค้า ความมั่นคงทางการเงิน การสอบประวัติผู้ขาย การบริการหลังการขาย นอกจากนี้เจ้าหน้าที่พัสดุ / ผู้รับผิดชอบควรสร้างอำนาจการต่อรอง เพื่อให้การสั่งซื้อมีความคุ้มค่ามากขึ้น อาทิเช่น การรวมคำสั่งซื้อระหว่างคณะเพื่อให้ได้จำนวนเพิ่มขึ้นต่อการสั่งซื้อ หรือประสานงานกับงานการเงินให้จ่ายเงินรวดเร็วขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อต่อรองให้สินค้าราคาถูกลง

การดำเนินการจัดหา ดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่พัสดุ/ผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้าง / คณะกรรมการจัดหา มีหน้าที่บริการและเจรจากับผู้ขาย / ผู้รับจ้าง เพื่อให้ได้ราคาและเงื่อนไขที่ดีที่สุดสำหรับราชการ รวมทั้งดำเนินการตามวิธีการจัดซื้อจัดจ้างตามที่กำหนดใน ขั้นตอนวางแผนการจัดซื้อจัดจ้างให้ถูกต้องตามระเบียบพัสดุของมหาวิทยาลัย ระเบียบพัสดุของสำนักนายกรัฐมนตรี หรือระเบียบพัสดุของคณะ (สร้างขึ้นโดยไม่ขัดแย้งกับระเบียบหลักทั้ง 2 ระเบียบข้างต้น) เจ้าหน้าที่พัสดุ/ผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้างทำหน้าที่โดยการออกคำสั่งซื้อ การออกไปขอจัดหา การออกไปสั่งสำหรับสัญญาทั่วไป การออกหนังสือสัญญาสำหรับสัญญาจะซื้อจะจ้าง / สัญญาจัดหาล่วงหน้า/สัญญาผูกพันข้ามปี และการติดตามการจัดหา ในส่วนการดำเนินการจัดหา นี้ต้องมีการเห็นชอบจากหัวหน้าพัสดุ การอนุมัติจัดหาจากรองคณบดีฯ / ผู้ได้รับมอบหมาย และอนุมัติจากคณบดีหรือรองคณบดีฯ/ผู้ได้รับมอบหมาย

กระบวนการตรวจรับพัสดุ ดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่พัสดุต้องตรวจสอบสินค้าเทียบกับใบส่งของให้ถูกต้องตรงกับการสั่งซื้อทั้งลักษณะ ปริมาณ และราคา กระบวนการตรวจรับพัสดุต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุเพื่อตรวจสอบทั้งด้านปริมาณ และคุณลักษณะเฉพาะของสินค้า / บริการให้มีลักษณะและคุณภาพตามที่กำหนด จากนั้นเจ้าหน้าที่พัสดุจัดเก็บเอกสารการจัดซื้ออย่างเป็นระเบียบ และจัดทำรูปพัสดุ ทะเบียน บัญชีคุม รหัสพัสดุ พร้อมทั้งส่งใบ

ส่งของให้ฝ่ายบัญชีเจ้าหน้าที่เพื่อดำเนินการทางการเงินและบัญชีต่อไป เมื่อดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง  
ในขั้นตอนนี้จะได้รายงานผลการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง

#### เครื่องมือและวิธีการ

1. เจ้าหน้าที่พัสดุ / ผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้าง
- 2.ฐานข้อมูลผู้ขาย(ชื่อ ที่อยู่ บุคคลที่ติดต่อได้ เลขประจำตัวผู้เสียภาษี เบอร์โทรศัพท์ เบอร์โทรสาร ข้อมูลการจัดซื้ออื่นๆเช่น เงื่อนไขการชำระเงิน) ประวัติและบริการของผู้ขาย
3. ฐานข้อมูลราคาพัสดุ และ
4. เอกสารเปรียบเทียบราคา
5. ราคาครุภัณฑ์ของสำนักมาตรฐานงบประมาณ / ฐานข้อมูลราคาพัสดุของมหาวิทยาลัยและคณะ
6. ระเบียบพัสดุของมหาวิทยาลัย / สำนักนายกรัฐมนตรี้ /คณะ
7. คณบดี/รองคณบดีฯ/ผู้ที่ได้รับมอบหมาย
8. คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ

### 6.3.3 การติดตามและประเมินผลการจัดซื้อจัดจ้าง

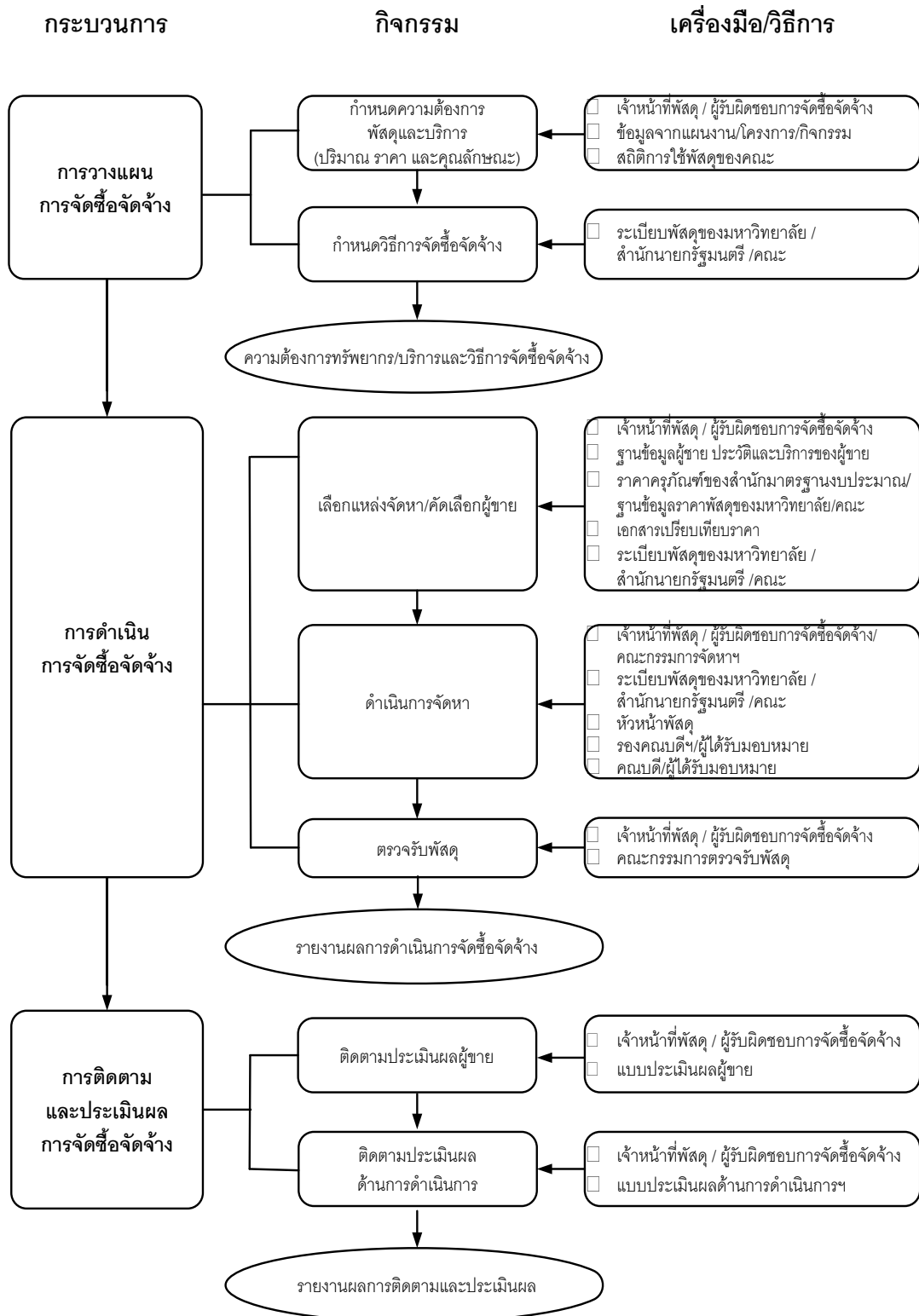
การติดตามและประเมินผลการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นการติดตามประเมินผู้ขายและประเมินผลด้านการดำเนินงาน การติดตามประเมินผู้ขายได้แก่ การประเมินเกี่ยวกับการขนส่ง คุณภาพสินค้า การบริการหลังการขาย รวมถึงการรักษาสัมพันธ์กับผู้ขาย ส่วนการประเมินผลด้านการดำเนินการได้แก่ ความทันเวลาของการได้มาของพัสดุ ความพึงพอใจของผู้ใช้พัสดุ ความถูกต้องของระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง เมื่อติดตามและประเมินผลการจัดซื้อจัดจ้างแล้วให้สรุปรายงานผลการติดตามและประเมินผล พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไข

#### เครื่องมือและวิธีการ

1. เจ้าหน้าที่พัสดุ / ผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้าง
2. แบบประเมินผลผู้ขาย
3. แบบประเมินผลด้านการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง

กระบวนการ กิจกรรม และเครื่องมือ /วิธีการ ขององค์ประกอบด้านการจัดซื้อจัด  
จ้าง แสดงในภาพที่ 10

### องค์ประกอบที่ 3 การจัดซื้อจัดจ้าง



ภาพที่ 10 องค์ประกอบที่ 3 ของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัด  
 ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

## 6.4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ

การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ เป็นการจัดการระบบการเงินของคณะ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมทั้งมีความคล่องตัวในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ในองค์ประกอบนี้แบ่งออกเป็นการบริหารงาน 3 กระบวนการ คือ การบริหารทางการเงิน การจักระบบบัญชีและควบคุมทางบัญชี และการควบคุมงบประมาณ โดยมีรายละเอียดของกระบวนการ กิจกรรม และเครื่องมือ/วิธีการ ดังนี้

### 6.4.1 การบริหารทางการเงิน

การบริหารการเงิน ประกอบด้วยกิจกรรม 4 กิจกรรม คือ การตัดสินใจหาแหล่งทุน การตัดสินใจประมาณการรายได้ การตัดสินใจจัดสรรเงินทุน และการตัดสินใจนโยบายการเงิน

การตัดสินใจหาแหล่งทุน เป็นกิจกรรมที่คณะกรรมการบริหารคณะต้องเสนอความคิดและแผนงาน /โครงการ /กิจกรรมที่สอดคล้องกับพันธกิจของคณะ / มหาวิทยาลัย / นโยบายรัฐบาล เพื่อของบประมาณแผ่นดินเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณแผ่นดินประจำปี รวมทั้งคณะกรรมการบริหารคณะต้องตัดสินใจเสนอแผนงาน /โครงการที่สอดคล้องกับพันธกิจ และศักยภาพของคณะเพื่อสร้างรายได้ให้แก่คณะ

การตัดสินใจประมาณการรายได้ เป็นกิจกรรมที่คณะกรรมการบริหารคณะและผู้รับผิดชอบ ตัดสินใจประมาณการรายได้ของคณะ โดยพิจารณาจากข้อมูลรายได้ในปีก่อน และข้อมูลแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ในปีปัจจุบันให้ครอบคลุมทุกพันธกิจของคณะ ทั้งนี้การประมาณการรายได้ควรเสนอเป็นเชิงรุกเพื่อเป็นการทำนาย ผลักดันให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มศักยภาพ และต้องเป็นการประมาณการรายได้ที่เป็นไปได้

การตัดสินใจจัดสรรเงินทุน เป็นกิจกรรมที่คณะกรรมการบริหารคณะตัดสินใจจัดสรรเงินทุนหรือทรัพยากรตามแผนงาน /โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยมีการวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ดี

การตัดสินใจนโยบายการเงิน เป็นกิจกรรมที่คณะกรรมการบริหารคณะ หรือ คณะกรรมการการเงินฯ กำหนดนโยบายการเงินและแนวทางปฏิบัติของคณะ เพื่อให้การบริหารการเงินมีผลตอบแทนที่ดี โดยที่นโยบายการเงินครอบคลุมถึง นโยบายการใช้จ่ายเงิน นโยบายการลงทุน นโยบายการบริหารเงินทุนสะสม ตัวอย่างนโยบายการบริหารเงินทุนสะสม เช่น การจัดทำแผนการลงทุน การพิจารณาการลงทุน การพิจารณาสถาบันการเงิน การหาผลประโยชน์ ตัวอย่างแนวทาง การปฏิบัติ เช่น ต้องติดตามและวิเคราะห์ผลตอบแทนทางการเงินทุกเดือน ต้องตรวจสอบการเคลื่อนไหวของเงินสดทุกเดือนและโยกย้ายให้ได้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น

### เครื่องมือและวิธีการ

1. คณะกรรมการบริหารคณะฯ / คณะกรรมการการเงินฯ / ผู้รับผิดชอบ
2. ข้อมูลแผนงาน / โครงการ / กิจกรรม
3. ข้อมูลรายได้ในปีก่อน
4. ข้อมูลทุนสะสมของคณะ

#### 6.4.2 การจัดระบบบัญชีและควบคุมทางบัญชี

การจัดระบบบัญชีและควบคุมทางบัญชี ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้คือ การกำหนดความรับผิดชอบในการบันทึกบัญชี การสร้างระบบการบันทึกและกระบวนการทางบัญชี และการบันทึกรายการบัญชีและการเงิน

การกำหนดความรับผิดชอบในการบันทึกบัญชี มีผู้บริหารทางการเงินและเจ้าหน้าที่บัญชีและการเงินเป็นผู้กำหนดความรับผิดชอบโดยกำหนดตามโครงสร้างบัญชีและการเงินของคณะ ได้แก่ การบันทึกตามระบบบัญชีเจ้าหนี้ ระบบบัญชีลูกหนี้ ระบบบัญชีสินทรัพย์ถาวร และระบบบัญชีแยกประเภทตามระบบบัญชีภาครัฐ การสร้างระบบการบันทึกและกระบวนการทางบัญชีดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน / ผู้รับผิดชอบ โดยมีโปรแกรมบริหารบัญชีและการเงินซึ่งเป็นไปตามระบบบัญชีภาครัฐและสอดคล้องระบบการเงินของมหาวิทยาลัยสนับสนุนการปฏิบัติงาน ส่วนการบันทึกรายการบัญชีและการเงินดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน / ผู้รับผิดชอบบันทึกตามระบบบัญชีเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual basis) ทั้งนี้รายการทางบัญชีต้องแสดงถึงรายการที่จำเป็นและเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการควบคุมงบประมาณ การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย การรายงานผลการดำเนินงาน หัวหน้าการเงินมีหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของการเบิกจ่ายเงินตามข้อบังคับ ระเบียบและประกาศว่าด้วยการเงินฯของมหาวิทยาลัย/คณะ หรือตามพระราชกฤษฎีกาฯ และตรวจสอบความถูกต้องในการลงบัญชี และงานการเงินต่างๆตามระเบียบที่กำหนดไว้

### เครื่องมือและวิธีการ

1. ผู้บริหารทางการเงิน / หัวหน้าการเงิน / เจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน
2. โครงสร้างการบริหารบัญชีและการเงิน
3. โปรแกรมบริหารบัญชีและการเงิน
4. ระบบบัญชีภาครัฐ
5. ระบบบัญชีเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual basis)

### 6.4.3 การควบคุมงบประมาณ

การควบคุมงบประมาณ เป็นกลไกสำคัญในการประกัน ว่าการใช้งบประมาณไม่ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การควบคุมงบประมาณเป็นกระบวนการที่ดำเนินการโดยผู้บริหาร (รองคณบดีฯหรือรองคณบดีฝ่ายนโยบายและแผนฯ )และการทำงานประสานกันของเจ้าหน้าที่ทางด้านการเงิน และทางด้านนโยบายและแผนของคณะ การควบคุมงบประมาณมี 3 กิจกรรมคือ การกระจายงบประมาณไปสู่หน่วยปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงาน /แผนการใช้จ่ายเงินที่ได้รับอนุมัติ การติดตามการใช้จ่ายเงินที่ได้รับจัดสรรตามแผนปฏิบัติงาน /แผนการใช้จ่ายเงินที่ได้รับอนุมัติ และการโอน /เปลี่ยนแปลงเงินประจำงวดตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณฯ เพื่อรายงานผลการใช้งบประมาณตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

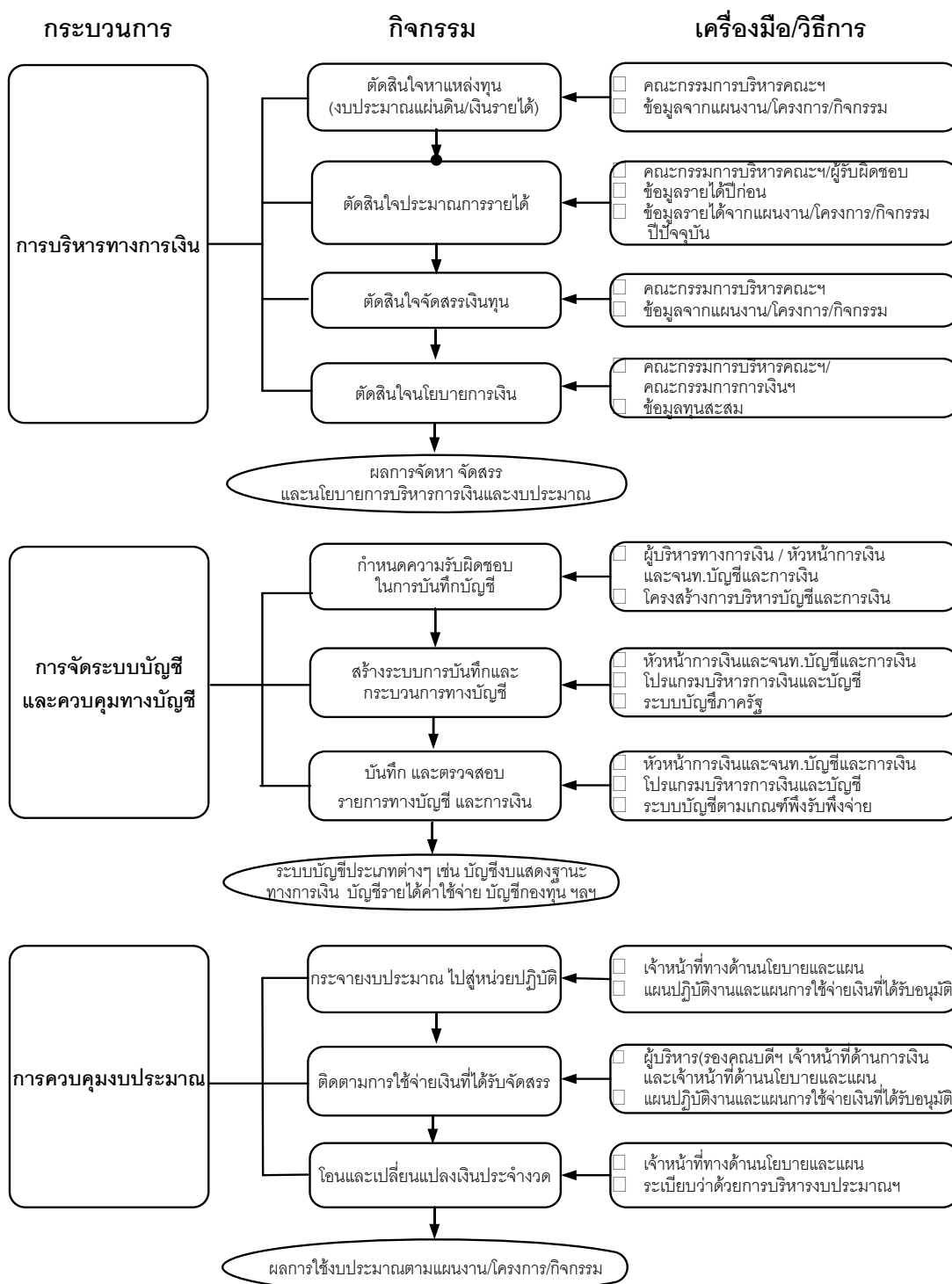
#### เครื่องมือและวิธีการ

1. ผู้บริหาร(รองคณบดีฯ)/เจ้าหน้าที่ด้านนโยบายและแผน / เจ้าหน้าที่ด้านการเงิน
2. แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินที่ได้รับอนุมัติ
3. ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณฯ

กระบวนการ กิจกรรม และเครื่องมือ/วิธีการ ขององค์ประกอบด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ แสดงในภาพที่ 11



### องค์ประกอบที่ 4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ



ภาพที่ 11 องค์ประกอบที่ 4 ของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัด  
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ

## 6.5 การบริหารสินทรัพย์

การบริหารสินทรัพย์เป็นการบริหารจัดการพัสดุ (วัสดุ และครุภัณฑ์) ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง ให้สามารถใช้งานได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้คณะบรรลุป้าหมาย การบริหารสินทรัพย์แบ่งการบริหารได้เป็น 3 กระบวนการ คือ การบริหารวัสดุคงคลัง การบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทครุภัณฑ์ และการบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทที่ดินและสิ่งก่อสร้าง โดยมีรายละเอียดของกระบวนการ กิจกรรม และเครื่องมือ/วิธีการ ดังนี้

### 6.5.1 การบริหารวัสดุคงคลัง

การบริหารวัสดุคงคลัง เจ้าหน้าที่พัสดุ /ผู้รับผิดชอบ ดำเนินการตามกิจกรรมต่อไปนี้เป็น (1) การลงบันทึกรับวัสดุ โดยบันทึก ชื่อ รหัส หน่วยงาน ประเภท และคุณลักษณะของวัสดุ และวิธีการได้มาของวัสดุ (2) การดำเนินงานบริหารวัสดุคงคลังได้แก่ การเก็บรักษา การยืมคืนวัสดุ การเบิกจ่ายวัสดุ และการจำหน่ายวัสดุ ในส่วนการดำเนินงานนี้มักมีสินค้าหมดอายุ เจ้าหน้าที่พัสดุ /ผู้รับผิดชอบต้องวางแผนการจัดเก็บและเบิกจ่ายตามหลักการเข้าก่อนออกก่อน (first in first out : FIFO) (3) การตรวจนับวัสดุคงคลังคงเหลือ เมื่อดำเนินการบริหารวัสดุคงคลังแล้ว ให้จัดทำรายงานผลการดำเนินงานและวัสดุคงคลังคงเหลือ

#### เครื่องมือและวิธีการ

1. เจ้าหน้าที่พัสดุ และผู้รับผิดชอบ
2. ระเบียบพัสดุของมหาวิทยาลัย/ระเบียบพัสดุของสำนักนายกรัฐมนตรี/ระเบียบพัสดุของคณะฯ
3. โปรแกรมการบริหารงานพัสดุ
4. แบบฟอร์มการยืม-คืนวัสดุ / เบิกวัสดุ

### 6.5.2 การบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทครุภัณฑ์

การบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทครุภัณฑ์ เจ้าหน้าที่พัสดุ /ผู้รับผิดชอบ ดำเนินการตามกิจกรรมต่อไปนี้เป็น (1) การบันทึกรายการสินทรัพย์ โดยบันทึกการได้มาของสินทรัพย์ (การจัดซื้อ การรับโอนภายในส่วนงานหรือระหว่างส่วนงาน การรับบริจาค ) จำแนกประเภทครุภัณฑ์ จัดทำค่าเสื่อมครุภัณฑ์ (2) การส่งมอบครุภัณฑ์ให้หน่วยงานที่ต้องการใช้หรือขอมา (3) การดำเนินการบริหารสินทรัพย์ โดยการเก็บรักษา การซ่อมบำรุง และการจำหน่ายพัสดุ (การแปรสภาพ การตัดโอน การทำลาย การบริจาค การตัดเป็นสูญ ) เจ้าหน้าที่พัสดุ/ผู้รับผิดชอบควรให้ความสำคัญในด้านการจำหน่ายพัสดุเพื่อให้คณะมีการใช้พื้นที่ได้ประโยชน์ยิ่งขึ้น (4) การตรวจนับครุภัณฑ์ เมื่อดำเนินการบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทครุภัณฑ์แล้ว ให้จัดทำรายงานสินทรัพย์/ทะเบียนสินทรัพย์และผลการบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทครุภัณฑ์ประจำปี

### เครื่องมือและวิธีการ

1. เจ้าหน้าที่พัสดุ และผู้รับผิดชอบ
2. ระเบียบพัสดุของมหาวิทยาลัย/ระเบียบพัสดุของสำนักนายกรัฐมนตรี/  
ระเบียบพัสดุของคณะฯ
3. โปรแกรมการบริหารงานพัสดุ
4. แบบฟอร์มส่งมอบครุภัณฑ์
5. แบบบันทึกทะเบียนสินทรัพย์ถาวรประเภทครุภัณฑ์

### 6.5.3 การบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

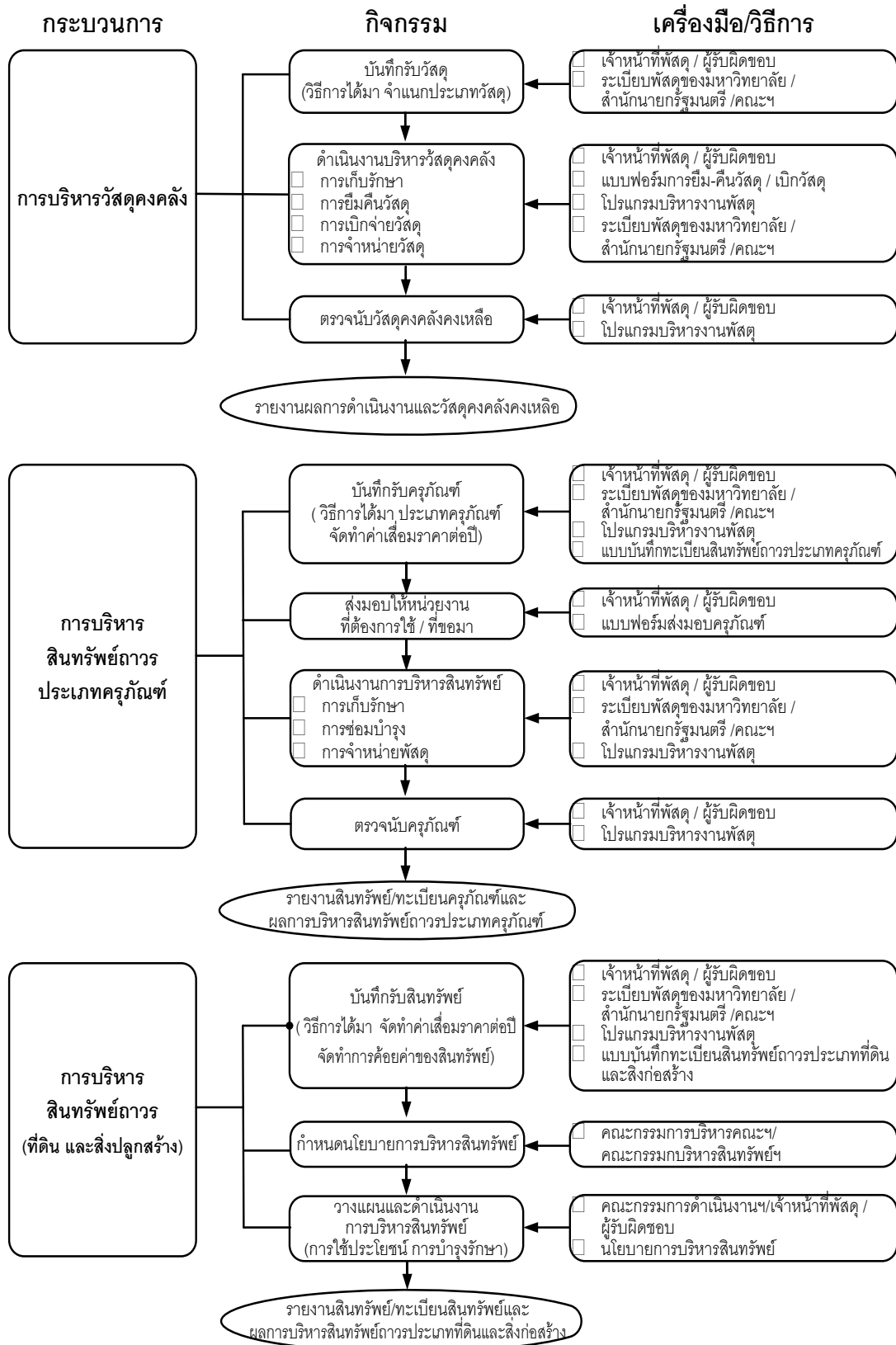
การบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทที่ดินและสิ่งก่อสร้าง เป็นการบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าสูงสุดต่อคณะฯ เจ้าหน้าที่พัสดุ /ผู้รับผิดชอบ ดำเนินการตามกิจกรรมดังนี้ (1) การบันทึกรายการสินทรัพย์ ได้แก่ บันทึกการได้มาของสินทรัพย์(การจัดซื้อ การรับโอนภายใน ส่วนงานหรือระหว่างส่วนงาน การรับบริจาค ) จัดทำค่าเสื่อมราคาต่อปี การด้อยค่าของสินทรัพย์ (2)กำหนดนโยบายการบริหารสินทรัพย์โดยคณะกรรมการบริหารคณะฯหรือคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์ฯ และ (3) วางแผนและดำเนินการบริหารสินทรัพย์ โดยคณะกรรมการดำเนินการฯ เจ้าหน้าที่พัสดุหรือผู้รับผิดชอบ ปฏิบัติตามนโยบายการบริหารสินทรัพย์ และดูแลรักษาสินทรัพย์ให้อยู่ในสภาพดี เมื่อดำเนินการบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทที่ดินและสิ่งก่อสร้างแล้ว ให้จัดทำรายงานสินทรัพย์และผลการบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทที่ดินและสิ่งก่อสร้างประจำปี ได้แก่ การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และการบำรุงรักษา ทั้งนี้ให้ดำเนินการโดยมีคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์ฯและปฏิบัติตามนโยบายการบริหารสินทรัพย์

### เครื่องมือและวิธีการ

1. คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์/ คณะกรรมการดำเนินงานฯ/ เจ้าหน้าที่พัสดุ /  
ผู้รับผิดชอบ
2. ระเบียบพัสดุของมหาวิทยาลัย / ระเบียบพัสดุของสำนักนายกรัฐมนตรี/  
ระเบียบพัสดุของคณะฯ
3. โปรแกรมทางการบริหารงานพัสดุ
4. แบบรายงานผลสินทรัพย์ประจำปี
5. แบบบันทึกทะเบียนสินทรัพย์ถาวรประเภทที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

กระบวนการ กิจกรรม และเครื่องมือ /วิธีการ ขององค์ประกอบด้านการบริหารสินทรัพย์ แสดงในภาพที่ 12

### องค์ประกอบที่ 5 การบริหารสินทรัพย์



ภาพที่ 12 องค์ประกอบที่ 5 ของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัด ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : การบริหารสินทรัพย์

## 6.6 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่เป็นส่วนสำคัญในการติดตามและประเมินผลของระบบบริหารการเงินของคณะ แสดงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน และความโปร่งใสในการใช้จ่ายเงินที่ผ่านมา การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน เป็นข้อมูลที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามแผนงาน / โครงการ/กิจกรรม และใช้เป็นข้อมูลที่ประกอบการตัดสินใจในการบริหารคณะ มีรายละเอียดของกระบวนการ กิจกรรม และเครื่องมือ/วิธีการ ดังนี้

### 6.6.1 การรายงานทางการเงิน

การรายงานทางการเงิน เจ้าหน้าที่การเงิน/ผู้รับผิดชอบเป็นผู้จัดทำงบการเงินแก่ผู้บริหารซึ่งเป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ได้แก่ งบแสดงฐานะทางการเงิน (แสดงสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนทุน) งบแสดงรายรับและค่าใช้จ่าย (แสดงรายรับ ค่าใช้จ่าย ผลกำไร /ขาดทุน) งบกระแสเงินสด (แสดงการเคลื่อนไหวของกระแสเงินสดของหน่วยงานในรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง) อัตราส่วนทางการเงิน ได้แก่ อัตราส่วนแสดงสภาพคล่องทางการเงิน (อัตราส่วนทุนหมุนเวียน) อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (อัตราหมุนเวียนของลูกหนี้ ระยะเวลาการเก็บหนี้ อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์รวม) อัตราส่วนแสดงภาระหนี้สิน (อัตราส่วนวัดความสามารถในการชำระดอกเบี้ย อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม) อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงาน อัตราผลตอบแทนจากกำไรสุทธิ) และจัดทำหมายเหตุประกอบงบการเงิน (แสดงประเภทค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถระบุรายละเอียด ฯลฯ) การจัดทำรายงานทางการเงินควรจัดทำทุกเดือน หรืออย่างน้อยทุก 6 เดือนเพื่อจะได้รู้สถานะทางการเงินของคณะ (เงินรายได้ค่าใช้จ่าย งบประมาณคงเหลือ) เมื่อทำงบประจำปีแล้วเสร็จควรทำรายงานการเงินของงบประจำปีเปรียบเทียบกับย้อนหลัง 2-3 ปี เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมา แนวโน้มการพัฒนาของคณะ

การรายงานการเงินควรมีการวิเคราะห์การเงินจากรองคมนตรีที่รับผิดชอบหรือผู้เชี่ยวชาญการเงินเพื่อ หาคจุดอ่อนของระบบบริหารการเงินของคณะ มีการวิเคราะห์การใช้ไปของงบประมาณ มีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย วิเคราะห์สถานะทางการเงิน และวิเคราะห์ความมั่นคงทางการเงินของคณะอย่างต่อเนื่อง เช่น วิเคราะห์งบประมาณประจำปีที่ใช้ในแต่ละพันธกิจ งบประมาณประจำปีที่ใช้ในการพัฒนานักศึกษา ความสอดคล้องของงบประมาณประจำปีที่ใช้กับแผนปฏิบัติการประจำปี ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา รายงานการลงทุนของคณะฯ แล้วนำส่งรายงานการเงินและผลการวิเคราะห์เสนอต่อผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้ผู้บริหารใช้ข้อมูลในการวางแผนและตัดสินใจ

นอกจากนี้รายงานการเงินควรมีข้อมูลทางการเงินครบถ้วน เพื่อรายงานตามดัชนีชี้วัดการดำเนินงานทางการเงินสำหรับเกณฑ์คุณภาพต่างๆที่จะมีในอนาคตด้วย

#### เครื่องมือและวิธีการ

1. เจ้าหน้าที่การเงิน และผู้รับผิดชอบ
2. รองคณบดีฯที่รับผิดชอบ / ผู้เชี่ยวชาญการเงิน
3. ระบบบัญชีภาครัฐ
4. โปรแกรมบริหารบัญชีและการเงิน
5. งบประมาณปี (ปีปัจจุบัน และปีก่อนหน้า 2-3 ปี)

#### **6.6.2 การรายงานผลการดำเนินงาน**

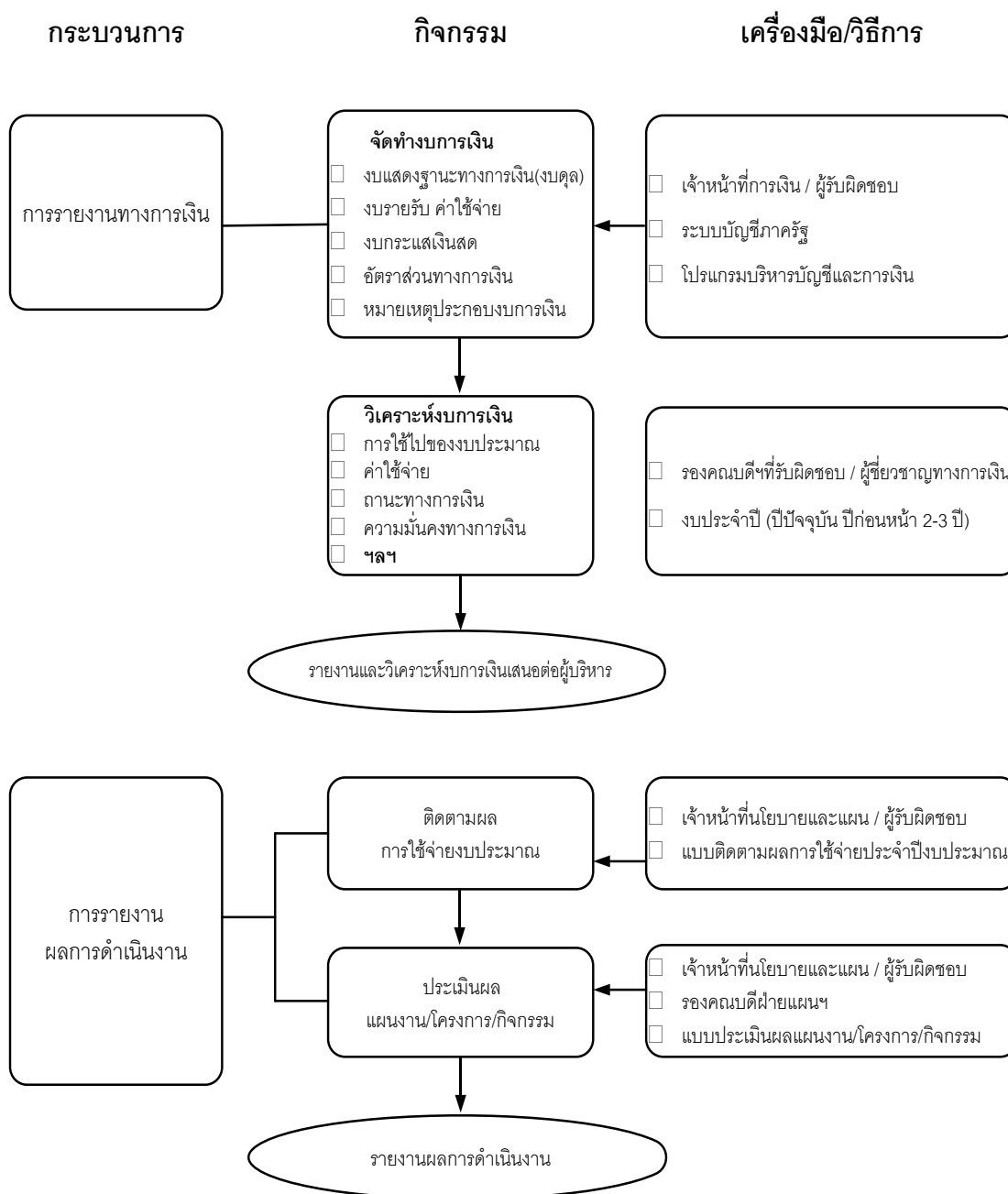
การรายงานผลการดำเนินงาน มีกิจกรรมดำเนินงาน 2 กิจกรรม คือ การติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณ และการประเมินผลแผนงาน /โครงการ/กิจกรรม โดยเจ้าหน้าที่นโยบายและแผน/ผู้รับผิดชอบเป็นผู้ติดตามและประเมินผล ซึ่งกำกับดูแลโดยรองคณบดีฝ่ายแผนฯแล้วจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน

#### เครื่องมือและวิธีการ

1. เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน/ผู้รับผิดชอบ
2. แบบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีระยะ 6 เดือนและ 1 ปี
3. แบบประเมินผลแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามตัวชี้วัดงบประมาณประจำปี ระยะ 6 เดือนและ 1 ปี

กระบวนการ กิจกรรม และเครื่องมือ /วิธีการ ขององค์ประกอบด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน แสดงในภาพที่ 13

## องค์ประกอบที่ 6 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน



ภาพที่ 13 องค์ประกอบที่ 6 ของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัด  
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

## 6.7 การตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายใน เป็นกลไกสำคัญในการติดตาม ตรวจสอบ และควบคุมการใช้งบประมาณให้เป็นไปในแนวทางที่ถูกต้องภายใต้ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายและนโยบายของคณะ รวมถึงการตรวจสอบการดำเนินงานในด้านความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณ ความถูกต้องเชื่อถือได้และทันเวลาของรายงานทางการเงิน โดยผู้ตรวจสอบภายในจะทำหน้าที่วิเคราะห์ ประเมิน ให้ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษา เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงาน การตรวจสอบภายในแบ่งเป็น 6 ประเภทคือ การตรวจสอบทางการเงิน การตรวจสอบการดำเนินงาน การตรวจสอบการบริหาร การตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนด การตรวจสอบระบบงานสารสนเทศ และการตรวจสอบพิเศษ

คณะได้รับการตรวจสอบหรือตรวจทานจากหน่วยตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยปีละ 1 ครั้งหรือจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน แต่เพื่อให้คณะได้ติดตามตรวจสอบและ ควบคุมการดำเนินงานภายในคณะ เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คณะควรจัดให้มีการตรวจสอบภายในจากผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอก โดยเฉพาะการตรวจสอบทางการเงินควรจ้างผู้ตรวจสอบภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การดำเนินการตรวจสอบภายในมีรายละเอียด กระบวนการ กิจกรรม และเครื่องมือ/วิธีการ ดังนี้

### 6.7.1 การแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายใน

การแต่งตั้งผู้หน่วยตรวจสอบภายในของคณะ โดยคณะกรรมการบริหารคณะฯ เป็นผู้ดำเนินการ ทั้งนี้ประกอบด้วยกระบวนการดังนี้ คือ การกำหนดหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน การคัดเลือกผู้ตรวจสอบภายในจากบุคลากรภายนอกคณะ (สำนักงานบัญชีของเอกชน )หรือบุคลากรภายในคณะเป็นคณะกรรมการตรวจสอบภายในฯ พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตหน้าที่ เช่น การตรวจสอบทางการเงิน การตรวจสอบการปฏิบัติการ การตรวจสอบการบริหาร การตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนด การตรวจสอบระบบงานสารสนเทศ หรือการตรวจสอบพิเศษ

#### เครื่องมือและวิธีการ

1. คณะกรรมการบริหารคณะฯ

### 6.7.2 การดำเนินการตรวจสอบภายใน

การดำเนินการตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้ดำเนินการตรวจสอบภายใน โดยประกอบด้วย 2 กิจกรรมคือ การวางแผนการตรวจสอบภายใน และการดำเนินการตรวจสอบภายในตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น การตรวจสอบทางการเงิน การตรวจสอบจะตรวจสอบความถูกต้องเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน รวมถึงการดูแลป้องกันทรัพย์สิน ประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่บันทึกบัญชี รายงานทะเบียน และ



เอกสารต่างๆมีความถูกต้อง และสามารถสอบทานได้ ทั้งนี้เพื่อมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ ความประหยัด และความมีประสิทธิภาพ ในขั้นตอนนี้ผู้ตรวจสอบจะพบข้อบกพร่องและข้อควรปรับปรุงในการดำเนินงาน

#### เครื่องมือและวิธีการ

1. ผู้ตรวจสอบภายใน / ผู้ตรวจสอบภายนอก

#### **6.7.3 การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ**

การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในจะประชุมรวบรวมข้อบกพร่องที่พบและข้อควรปรับปรุงในงานแต่ละด้านที่ตรวจสอบ แล้วทำรายงานผลการตรวจสอบภายในพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเสนอต่อผู้ บริหารคณะฯ / คณะกรรมการบริหารคณะฯ เพื่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบนำไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไข รวมถึงให้ผู้บริหารคณะฯมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการ

#### เครื่องมือและวิธีการ

1. ผู้ตรวจสอบภายใน / ผู้ตรวจสอบภายนอก

#### **6.7.4 การติดตามผลการตรวจสอบภายใน**

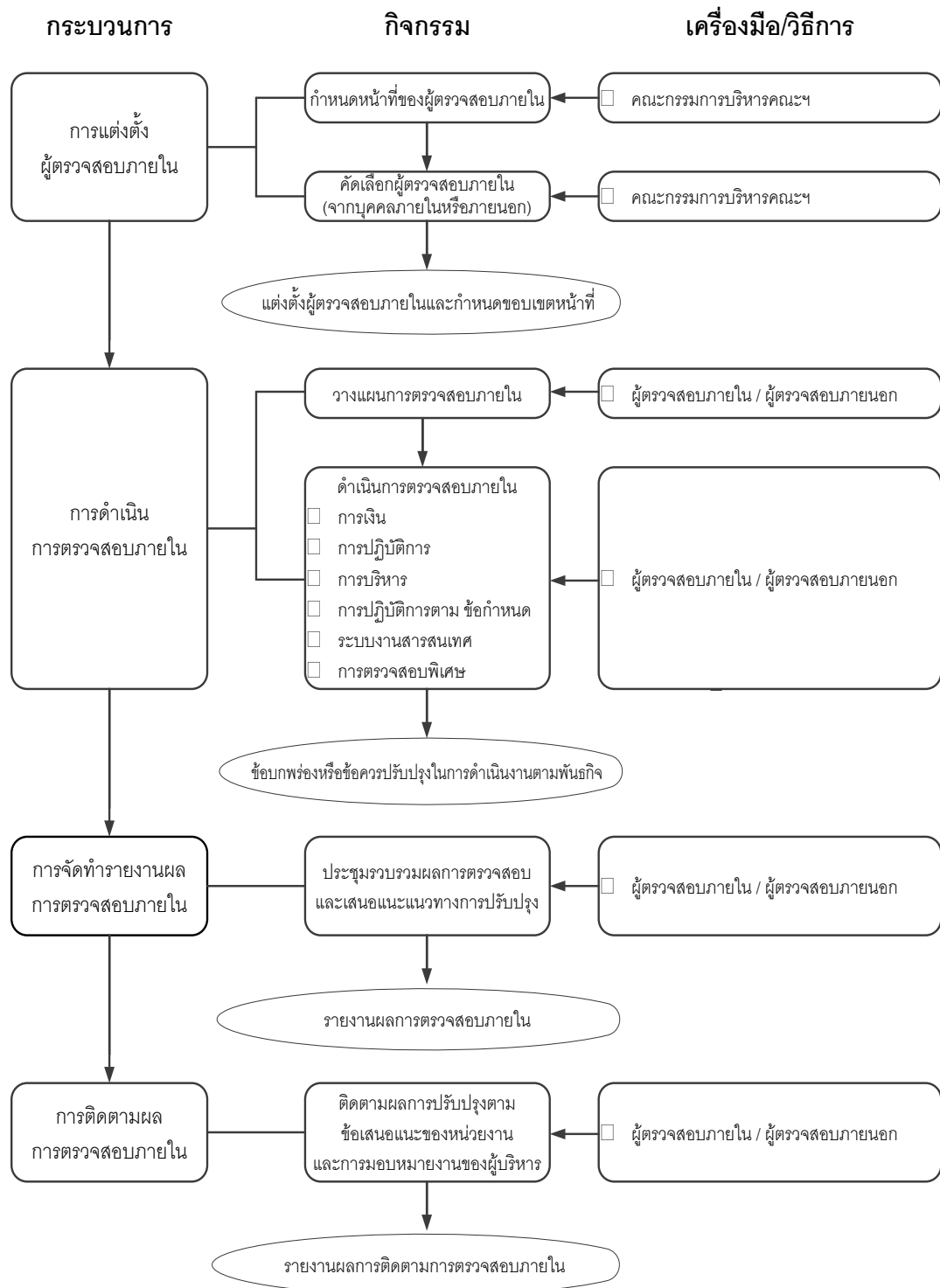
การติดตามผลการตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในมีหน้าที่ติดตามผลว่าคณะที่ได้รับการตรวจสอบมีการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะหรือไม่ หรือผู้บริหารคณะฯมีการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการหรือไม่ แล้วจัดทำเป็นรายงานผลการติดตามการตรวจสอบภายใน

#### เครื่องมือและวิธีการ

1. ผู้ตรวจสอบภายใน / ผู้ตรวจสอบภายนอก

กระบวนการ กิจกรรม และเครื่องมือ /วิธีการ ขององค์ประกอบด้านการตรวจสอบภายใน แสดงในภาพที่ 14

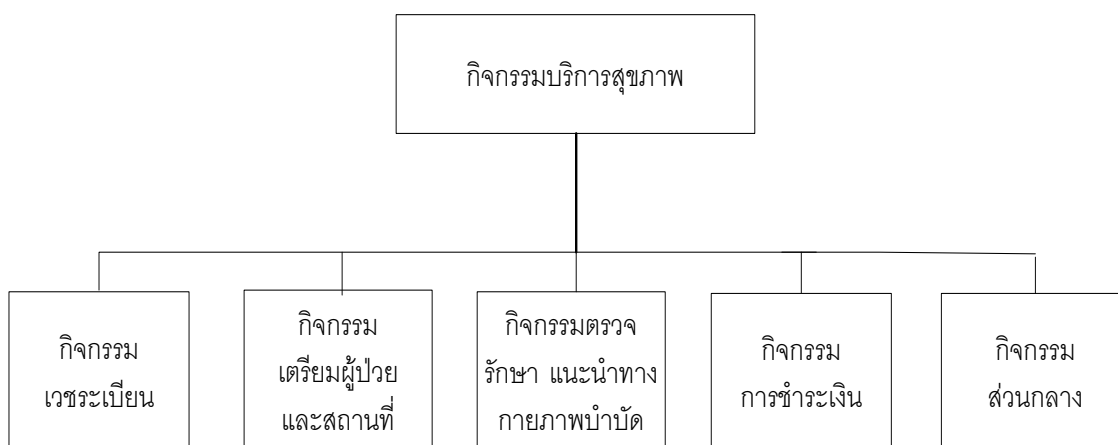
### องค์ประกอบที่ 7 การตรวจสอบภายใน



ภาพที่ 14 องค์ประกอบที่ 7 ของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัด  
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : การตรวจสอบภายใน

## 7. แนวทางการคำนวณต้นทุนผลผลิตด้านบริการสุขภาพ และการนำไปใช้ประโยชน์ในระบบบริหารการเงินสำหรับของคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ต้นทุนของงานบริการสุขภาพทางกายภาพบำบัด คำนวณจากต้นทุนของกิจกรรมด้านบริการสุขภาพ โดยวิเคราะห์กิจกรรมบริการสุขภาพทางกายภาพบำบัด แล้วสร้างโครงสร้างกิจกรรมการบริการสุขภาพ พบว่ามี 5 กิจกรรมคือ กิจกรรมเวชระเบียน กิจกรรมการเตรียมผู้ป่วยและสถานที่ กิจกรรมการตรวจรักษาและแนะนำทางกายภาพบำบัด กิจกรรมการชำระเงิน และกิจกรรมส่วนกลาง (ภาพที่ 15)



ภาพที่ 15 แนวทางการคำนวณต้นทุน : โครงสร้างกิจกรรมบริการสุขภาพ

การคำนวณหาต้นทุนที่แท้จริงของการบริการสุขภาพใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม (Activity Based Costing : ABC) ดังนี้

7.1 ต้นทุนทางตรง (DIRECT COST) หมายถึง ต้นทุนที่เกิดจากการให้บริการทางสุขภาพโดยตรง ประกอบด้วย

7.1.1 ต้นทุนแรงงานทางตรง (LABOR COST) เป็นต้นทุนแรงงานที่ทำให้เกิดผลผลิตโดยตรง ประกอบด้วย

7.1.1.1 แรงงานทางตรงของกิจกรรมเวชระเบียน คือ เงินเดือน สวัสดิการ เงินช่วยเงินประกันสังคม เงินพัฒนาของเจ้าหน้าที่เวชระเบียน เงินค่าตอบแทน

7.1.1.2 แรงงานทางตรงของกิจกรรมเตรียมผู้ป่วยคือ เงินเดือน สวัสดิการ เงินช่วยเงินประกันสังคม เงินพัฒนาของเจ้าหน้าที่(คนงาน) เงินค่าตอบแทน

7.1.1.3 แร้งงานทางตรงของกิจกรรมตรวจรักษาแนะนำทางกายภาพบำบัด คือ เงินเดือน สวัสดิการ เงินช่วย เงินประกันสังคม เงิน พตส .(เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ ) เงินพัฒนาของนักกายภาพบำบัด และเงินปันส่วนของอาจารย์กายภาพบำบัด (เงินเดือน สวัสดิการ เงินช่วย เงินประกันสังคม เงินพัฒนา)

7.1.1.4 แร้งงานทางตรงของกิจกรรมการชำระเงิน ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ เงินช่วย เงินประกันสังคม เงินพัฒนาของเจ้าหน้าที่การเงิน เงินค่าตอบแทน

7.1.1.5 แร้งงานทางตรงของกิจกรรมการส่วนกลาง (ไม่มี)

7.1.2 **ต้นทุนวัสดุทางตรง (MATERIAL COST)** เป็นต้นทุนของวัสดุที่ใช้ในการบริการ สุขภาพโดยตรง สามารถคำนวณเป็นค่าวัสดุ/ปี ค่าวัสดุ/เดือน ค่าวัสดุ/ราย ประกอบด้วย

7.1.2.1 วัสดุทางตรงของกิจกรรมเวชระเบียน ได้แก่ กระดาษ หมึกพิมพ์ แฟ้มผู้ป่วย ฯลฯ

7.1.2.2 วัสดุทางตรงของกิจกรรมเตรียมผู้ป่วย ได้แก่ ผงซักฟอก น้ำยาทำความสะอาด อุปกรณ์ทำความสะอาด ฯลฯ

7.1.2.3 วัสดุทางตรงของกิจกรรมตรวจรักษาแนะนำทางกายภาพบำบัด ได้แก่ ถูทราเยอ สลาลี แอลกอฮอล์ เจลอุลตราซาวด์ แผ่นร้อน แผ่นเย็น ขี้ผึ้งพาราฟิน สายรัดคอ ออก-เอว สำหรับดึง ขั้วกระสุนไฟฟ้า เทปตรึงข้อ กระตุ้นไฟฟ้า ลูกบอลใหญ่ เข็มขัดพยุงตัว ไม้เท้า 3 ขา ไม้เท้า 4 ขา ไม้ค้ำยัน โครงพยุงเดิน ผ้าปิดจมูก ผ้าขนหนู นาฬิกาจับเวลา กิ่งกวดเรียก ปลอกหมอน ผ้าปูที่นอน หมอน น้ำยาล้างมือฆ่าเชื้อ การดาดยทิชชู กระดาษไข ฟองน้ำ กระดาษ เอนกประสงค์ ถูพลาสติก ฯลฯ

7.1.2.4 วัสดุทางตรงของกิจกรรมการชำระเงิน ได้แก่ กระดาษ หมึกพิมพ์ ไบโเสรีจรับเงิน แฟ้มเอกสาร ฯลฯ

7.1.1.5 วัสดุทางตรงของกิจกรรมส่วนกลาง ได้แก่ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร น้ำยาล้างมือ กระดาษทิชชู

7.1.3 **ต้นทุนการลงทุน (CAPITAL COST)** คือ ค่าเสื่อมอาคาร /ครุภัณฑ์ เป็นต้นทุนการลงทุนในอาคารหรือครุภัณฑ์ที่ใช้บริการสุขภาพ คำนวณจากราคาอาคารหรือครุภัณฑ์หารด้วยอายุอาคารหรือครุภัณฑ์ โดยคิดอายุการใช้งานตามแนวทางที่กรมบัญชีกลางกำหนดดังนี้ ครุภัณฑ์ทางกายภาพบำบัดอายุ 7 ปี ครุภัณฑ์ไฟฟ้าอายุ 5 ปี ครุภัณฑ์ทางเทคโนโลยีอายุ 3 ปี ส่วนค่าเสื่อมสำหรับอาคารคิดอายุ 20 ปี การคำนวณค่าเสื่อมครุภัณฑ์สามารถเป็นค่า เสื่อมครุภัณฑ์ /ปี ค่าเสื่อมครุภัณฑ์ /เดือน

7.1.3.1 ครุภัณฑ์ทางตรงของกิจกรรมเวชระเบียน ได้แก่ คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ โต๊ะ เก้าอี้ ตู้ใส่แฟ้ม ฯลฯ

7.1.3.2 ครุภัณฑ์ทางตรงของกิจกรรมเตรียมผู้ป่วย ได้แก่ เครื่องดูดฝุ่น เครื่องซักผ้า เครื่องอบผ้า ฯลฯ

7.1.3.3 ครุภัณฑ์ทางตรงของกิจกรรมตรวจรักษาแนะนำทาง กายภาพบำบัด คือ หม้อต้มพาราฟิน โต๊ะวางเครื่องพาราฟิน เครื่องให้ความเย็น ( cold pressure) จักรยาน จักรยาน วัตงาน เตียงปรับระดับ บันได้เข้ามุม เครื่องอัลตราซาวด์ เครื่องซีตเวฟไดอาเธอร์มี เครื่องจับชีพจร ราวฝึกเดิน ลู่วิ่งไฟฟ้า เครื่องไมโครเวฟ เครื่องทำน้ำร้อน เครื่องตั้งคอกและหลัง จักรยานปั่นมือ เครื่องวัดแรงบีบมือ เครื่องอัลตราไวโอเลต อุปกรณ์ทรงตัว กระจกมีด้อ เครื่องคลื่นแม่เหล็กไฟฟ้า รถเข็นผู้ป่วย เครื่องพุงระบบไฟฟ้า เครื่องฝึกเดินควบคุมโดยระบบคอมพิวเตอร์ เตียงปรับเอียง เครื่องชั่งน้ำหนัก อ่าง แช่ตัว อ่างน้ำวน เตียงสำหรับแขวน เครื่องควบคุมอุณหภูมิในสระ เครื่องช่วยการเคลื่อนไหวแบบต่อเนื่อง (CPM) เครื่องฝึกการทรงตัว ทีวี วิดีโอ ตู้เย็น เตียง เก้าอี้ โต๊ะ ฯลฯ

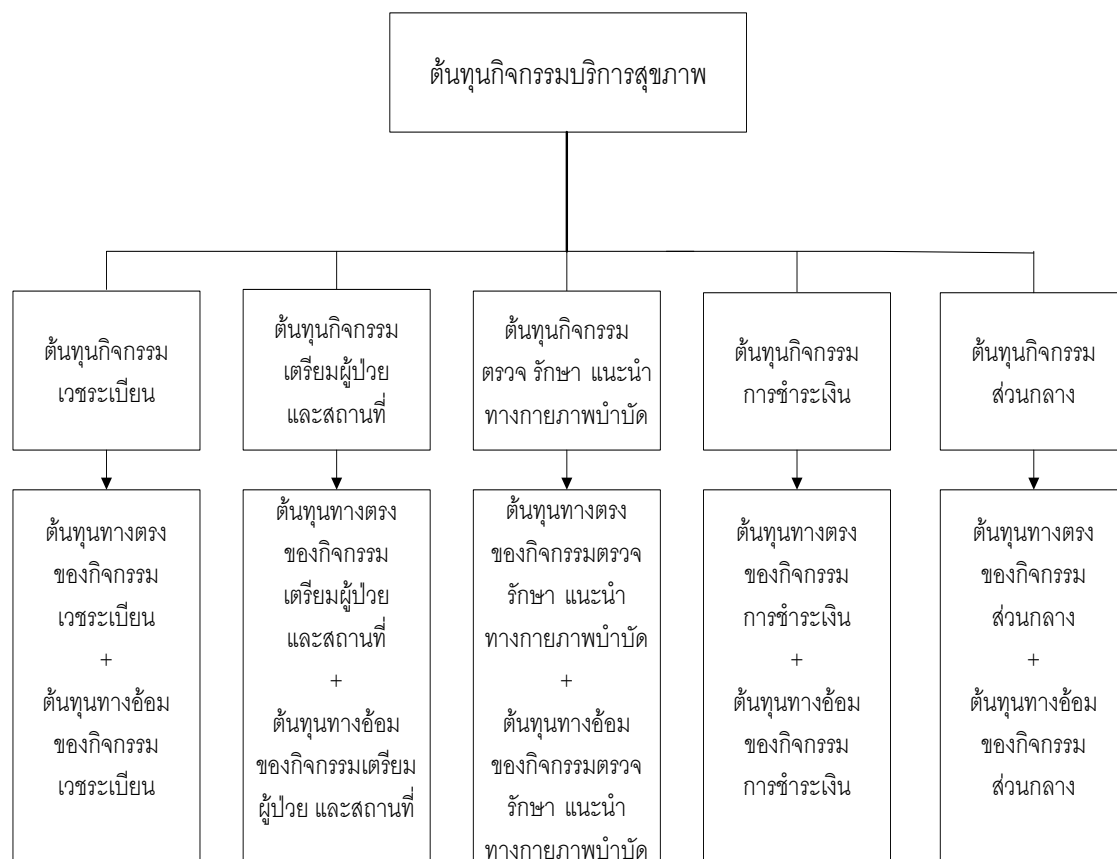
7.1.3.4 ครุภัณฑ์ทางตรงของกิจกรรมการชำระเงิน ได้แก่ คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ โต๊ะ เก้าอี้ ตู้นิรภัย ตู้เก็บใบเสร็จรับเงิน ตู้เก็บเอกสาร ฯลฯ

7.1.3.5 ครุภัณฑ์ทางตรงของกิจกรรมส่วนกลาง ได้แก่ โทรทัศน์ เครื่องเล่นดีวีดี เก้าอี้นั่งคอย โต๊ะ ฯลฯ

**7.2 ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost)** หมายถึง ต้นทุนที่ไม่ได้เกิดจากการให้บริการทางสุขภาพโดยตรง ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค ต้นทุนจากงานบริหาร และงานสนับสนุนของคณะ (งานประชาสัมพันธ์ งานการเงิน งานทรัพยากรบุคคล งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานห้องสมุด งานธุรการ ) ต้นทุนทางอ้อมของงาน บริการสุขภาพเป็นค่าใช้จ่ายที่รับปันส่วนมาจาก ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค งานบริหารและงานสนับสนุนของคณะ จึงต้องมีข้อตกลงภายในคณะว่ามีเกณฑ์ปันส่วนมายังงานบริการสุขภาพเท่าไร ทั้งนี้เกณฑ์ปันส่วนต้องกำหนดให้ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด เช่น คิดตามพื้นที่ที่ใช้งาน คิดตามเวลาที่ใช้ไปจริงในงานบริการสุขภาพหรือบุคลากรในงานบริการสุขภาพ หรือคิดประมาณการสัดส่วนการทำงานในแต่ละงาน หรือคิดตามสัดส่วนของชิ้นงานที่ให้บริการ(จำนวนใบสั่งซื้อ จำนวนการส่งซ่อม) หรือคิดตามจำนวนบุคลากร

ต้นทุนการบริการสุขภาพตามโครงสร้างกิจกรรมบริการสุขภาพ คำนวณได้จากต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อมของกิจกรรมเวชระเบียน กิจกรรมการเตรียมผู้ป่วยและสถานที่ กิจกรรมการตรวจรักษาและแนะนำทางกายภาพบำบัด กิจกรรมการชำระเงิน และกิจกรรมส่วนกลาง (ภาพที่ 16)

จากภาพที่ 17 เสนอให้คำนวณต้นทุนทางอ้อมของการบริการสุขภาพ ที่ ได้รับปันส่วน มาจากงานบริหาร งานสนับสนุน รวมถึงค่าใช้จ่ายงานสาธารณูปโภคที่เกิดจากผู้รับบริการ โดยไม่แยก เป็นต้นทุนทางอ้อมของ กิจกรรมเวชระเบียน กิจกรรมการเตรียมผู้ป่วยและสถานที่ กิจกรรมการ ตรวจรักษาและแนะนำทางกายภาพบำบัด กิจกรรมการชำระเงิน และกิจกรรมส่วนกลาง เพื่อให้มีความเหมาะสมตามความเป็นจริง



ภาพที่ 16 แนวทางการคำนวณต้นทุน : ต้นทุนการบริการสุขภาพ

### 7.3 ตัวอย่างการคำนวณต้นทุนการบริการสุขภาพ

ต้นทุนการบริการสุขภาพ สามารถคำนวณเป็นค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการผลิต หรือ คำนวณเป็นต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต การคำนวณสามารถคำนวณเป็นรายเดือนหรือรายปี ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่การเงินต้องเตรียมตัวเลขค่าใช้จ่ายตามรายการที่กำหนดไว้ในกิจกรรม และเจ้าหน้าที่พัสดุต้องเตรียมตัวเลขค่าเสื่อมของครุภัณฑ์และพื้นที่อาคารเป็นรายเดือนหรือรายปี

การคำนวณต้นทุนการบริการสุขภาพตามต้นทุนกิจกรรม นอกจากจะทราบต้นทุนต่อ หน่วยผลผลิต ยังสามารถคำนวณเป็นต้นทุนต่อนาที ต้นทุนทั้ง 2 อย่างนี้ผู้บริหารสามารถนำมา

ตัดสินใจวิธีการบริหารเพื่อให้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเช่น การบริหารการจ้างงาน การปรับลดวิธีการดำเนินการ และการคิดราคาผลผลิตหรือทบทวนราคา ามผลผลิตเพื่อให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ผู้รับบริการได้รับคุณภาพการบริการที่ดีและราคาเป็นธรรม

### 7.3.1 สมมติฐานการคำนวณ

การคำนวณต้นทุนการบริการสุขภาพในเดือนตุลาคม 2553 ณ ศูนย์กายภาพบำบัดแห่งหนึ่ง แสดงในตารางที่ 22 ตามข้อมูลที่สมมติขึ้น

**รายละเอียดที่เกี่ยวกับการบริการสุขภาพในเดือนตุลาคม 2553 ณ ศูนย์กายภาพบำบัดแห่งหนึ่ง**

1. ผู้ป่วยที่มารับบริการทั้งหมด 6,000 ราย จำแนกได้ดังนี้
  - 1.1 เป็นผู้ป่วยในเวลา 4,000 รายและผู้ป่วยนอกเวลา 2,000 ราย
  - 1.2 เป็นผู้ป่วยใหม่ 300 ราย และผู้ป่วยเก่า 5,700 ราย
  - 1.3 เป็นผู้ป่วยใหม่ในเวลา 200 ราย ผู้ป่วยใหม่นอกเวลา 100 ราย
  - 1.4 ผู้ป่วยในเวลารักษาโดยอาจารย์กายภาพบำบัด 140 ราย และนักกายภาพบำบัด 3,860 ราย
2. เวลาที่ให้บริการ
  - 2.1 บริการผู้ป่วยในเวลา ระหว่างวันจันทร์ถึงวันศุกร์เวลา 8.00-12.00 น. และ 13.00-16.00 น.
  - 2.2 บริการผู้ป่วยนอกเวลา ระหว่างวันจันทร์ถึงวันศุกร์เวลา 16.00-19.00 น. และวันเสาร์เวลา 8.00-12.00 น.และ 13.00-16.00 น.
  - 2.3 ในเดือนตุลาคม 2553 มีวันที่ให้บริการ ผู้ป่วยในเวลา 20 วัน (คิดเป็นเวลา 20 วัน\*7 ชั่วโมง =140 ชั่วโมงหรือ 8,400 นาที) และวันที่ให้บริการ ผู้ป่วยนอกที่เป็นวันจันทร์ถึงวันศุกร์ 20 วันและวันเสาร์ 4 วัน (รวม 20 วัน\*3ชั่วโมง + 4วัน\*7ชั่วโมง = 88 ชั่วโมงหรือ 5,280 นาที)
3. ชั่วโมงทำงานของกิจกรรมบริการสุขภาพ
  - 3.1 เจ้าหน้าที่เวชระเบียนทำงานในเวลาวันละ 3 คน(รวม 140 ชั่วโมง\*3คน=420 ชั่วโมง=25,200 นาที)
  - 3.2 เจ้าหน้าที่เวชระเบียนทำงานนอกเวลาวันละ 2 คน(รวม 88 ชั่วโมง\*2 คน=176 ชั่วโมง=10,560 นาที)
  - 3.3 เจ้าหน้าที่เตรียมผู้ป่วยและสถานที่ทำงานในเวลาวันละ 6 คน (รวม 140 ชั่วโมง\*6คน=840 ชั่วโมง=50,400 นาที)

3.4 เจ้าหน้าที่เตรียมผู้ป่วยและสถานที่ทำงานนอกเวลาวันละ 4 คน (รวม 88 ชม\*4คน=352 ชั่วโมง=21,120 นาที)

3.5 นักกายภาพบำบัดทำงานในเวลาวันละ 30 คน (รวม 140 ชม\*30คน=4,200 ชั่วโมง=252,000 นาที)

3.6 นักกายภาพบำบัดทำงานนอกเวลามีจำนวนคนที่ ไม่คงที่ขึ้นกับการนัดผู้ป่วย และผลตอบแทนคิดตามส่วนแบ่งรายได้

3.7 เจ้าหน้าที่การเงินทำงานในเวลาวันละ 2 คน (รวม 140 ชม\*2คน=280 ชั่วโมง=16,800 นาที)

3.8 เจ้าหน้าที่การเงินทำงานนอกเวลาในวันจันทร์ถึงวันศุกร์วันละ 1 คน (รวม 60 ชม\*1 คน=60ชั่วโมง=3,600 นาที) และวันเสาร์วันละ 2 คน (รวม 28ชม\*2 คน=56 ชั่วโมง=3,360 นาที)

3.9 เจ้าหน้าที่ธุรการทำงานในเวลาวันละ 1 คน (รวม 140 ชม\*1คน=140 ชั่วโมง=8,400 นาที)

3.10 อาจารย์กายภาพบำบัดที่ลงปฏิบัติงานบริการทางสุขภาพในเวลาราชการ 30 คนรวม 210 ชั่วโมง(12,600 นาที)หรือเฉลี่ย 7 ชั่วโมงต่อคนต่อเดือน คิดเป็นเวลาให้บริการสุขภาพเฉลี่ย 5% ของเวลาทั้งเดือน (140 ชั่วโมง)

#### 4. การปันส่วนค่าแรง

4.1 นักกายภาพบำบัด ทำงานด้านกายภาพบำบัด 95% ของเงินเดือน สวัสดิการฯลฯ (คิดเป็น 411,350 บาท) ทำงานด้านบริหาร 5% ของเงินเดือน สวัสดิการฯลฯ (คิดเป็น 21,650 บาท)

4.2 อาจารย์กายภาพบำบัดที่ลงปฏิบัติงานบริการทางสุขภาพ 5% ของเงินเดือน สวัสดิการฯลฯ (คิดเป็น 61,750 บาท)

#### 5. การคิดค่าเสื่อมของครุภัณฑ์ อาคารและสิ่งก่อสร้าง

5.1 อายุของครุภัณฑ์ทางเทคโนโลยี 3 ปี

5.2 อายุครุภัณฑ์ทางกายภาพบำบัด 7 ปี

5.3 อายุอาคาร 20 ปี

5.4 อายุของการตกแต่งและเฟอร์นิเจอร์ 10 ปี

6. พื้นที่สำหรับการบริการสุขภาพ รวม 2,400 ตรม คิดเป็น 15,000 บาทต่อตารางเมตร (พื้นที่อาคาร 12,000 ตารางเมตร ค่าก่อสร้าง 180 ล้านบาท)

6.1 พื้นที่ห้องเวชระเบียน 160 ตารางเมตร



- 6.2 พื้นที่ห้องสำหรับงานเตรียมผู้ป่วยและสถานที่ 40 ตารางเมตร
- 6.3 พื้นที่ห้องรักษาทางกายภาพบำบัด 1,200 ตารางเมตร
- 6.4 พื้นที่ห้องการเงิน 50 ตารางเมตร
- 6.5 พื้นที่ส่วนกลาง (พักคอย 600 ตารางเมตร ห้องพักเจ้าหน้าที่ต่างๆ 150 ตารางเมตร ห้องน้ำ 200 ตารางเมตร)
7. ค่าใช้จ่ายค่าสาธารณูปโภค ได้รับปันส่วนจากค่าสาธารณูปโภคตามพื้นที่ (อาคารขนาด 12,000 ตารางเมตร)
  - 7.1 ค่าไฟของอาคาร 120,000 บาท/เดือน คิดเป็นค่าไฟ 10 บาทต่อตารางเมตร
  - 7.2 ค่าน้ำของอาคาร 12,000 บาท/เดือน คิดเป็นค่าน้ำ 1 บาทต่อตารางเมตร
  - 7.3 ค่าโทรศัพท์ คิดตามค่าใช้จ่ายของหมายเลขโทรศัพท์ของศูนย์
8. ค่าแรงทางอ้อมจากการปันส่วนงานบริหาร รวม 88,650 บาท
  - 8.1 100%ของเงินเดือน และสวัสดิการต่างๆของเจ้าหน้าที่ธุรการประจำศูนย์( คิดเป็นเงิน 16,000 บาท)
  - 8.2 5%ของเงินเดือน และสวัสดิการต่างๆผู้บริหารคณะ (คิดเป็นเงิน 30,000 บาท)
  - 8.3 30%ของผู้บริหารศูนย์ (คิดเป็นเงิน 21,000 บาท)
  - 8.4 5 %ของนักกายภาพบำบัดที่ช่วยงานบริหาร(คิดเป็นเงิน 21,650 บาท)
9. ค่าแรงทางอ้อมจากการปันส่วนงานสนับสนุน รวม 24,000 บาท
  - 9.1 40%ของค่าแรงเจ้าหน้าที่การเงิน 1 คน ที่ทำหน้าที่รับเงิน ตรวจสอบใบเสร็จ นำเงินฝากธนาคาร ทำบัญชีรับเงิน (คิดเป็นเงิน 5,000 บาท)
  - 9.2 25%ของค่าแรงงานทรัพยากรบุคคล (คิดเป็นเงิน 3,000 บาท)
  - 9.3 40 %ของค่าแรงเจ้าหน้าที่การเงินพัสดุ 2 คนที่บริการจัดซื้อจัดจ้าง ซ่อมบำรุงครุภัณฑ์ จัดหาวัสดุให้เพียงพอกับความต้องการ ที่ช่วยงานบริหาร(คิดเป็นเงิน 10,000 บาท)
  - 9.4 10%ของค่าแรงเจ้าหน้าที่ห้องสมุด (คิดเป็นเงิน 1,500 บาท)
  - 9.5 10%ของค่าแรงเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศ (คิดเป็นเงิน 1,500 บาท)
  - 9.6 20%ของค่าแรงเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ (คิดเป็นเงิน 3,000 บาท)
  - 9.7 20%ของค่าแรงงานอาคารสถานที่ (คิดเป็นเงิน 2,000 บาท)
  - 9.8 20%ของงานทำความสะอาดในเวลา (คิดเป็นเงิน 5,000 บาท) และ 100%ของงานทำความสะอาดในเวลา (คิดเป็นเงิน 4,000 บาท)
10. ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ได้แก่ ค่าซ่อมแซมครุภัณฑ์ต่างๆในงานบริการสุขภาพ
11. รายรับค่าบริการสุขภาพ รวม 2,560,000 บาท



## 7.3.2.2 แสดงต้นทุนทางตรงของกิจกรรมเวชระเบียน (ตารางที่ 23)

ตารางที่ 23 ต้นทุนทางตรงของกิจกรรมเวชระเบียน

ต้นทุนทางตรง	กิจกรรมเวชระเบียน					
	ในเวลา		นอกเวลา		ในเวลา และนอกเวลา	
	บาท	บาท/ราย	บาท	บาท/ราย	บาท	บาท/ราย
ค่าแรงทางตรง	36,650	9.16	11,000	5.50	47,650	7.94
วัสดุทางตรง	3,900	0.98	1,950	0.98	5,850	0.98
ค่าเสื่อมครุภัณฑ์	2,382	0.60	1,497	0.75	3,879	0.65
ค่าเสื่อมพื้นที่	6,140	1.54	4,825	2.41	10,965	1.83
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>49,072</b>	<b>12.28</b>	<b>19,272</b>	<b>9.64</b>	<b>68,344</b>	<b>11.40</b>

## 7.3.2.3 แสดงต้นทุนทางตรงของกิจกรรมเตรียมผู้ป่วยและสถานที่ (ตารางที่ 24)

ตารางที่ 24 ต้นทุนทางตรงของกิจกรรมเตรียมผู้ป่วยและสถานที่

ต้นทุนทางตรง	กิจกรรมเตรียมผู้ป่วย					
	ในเวลา		นอกเวลา		ในเวลา และนอกเวลา	
	บาท	บาท/ราย	บาท	บาท/ราย	บาท	บาท/ราย
ค่าแรงทางตรง	56,400	14.10	22,000	11.00	78,400	13.07
วัสดุทางตรง	4,667	1.17	2,333	1.17	7,000	1.17
ค่าเสื่อมครุภัณฑ์	2,077	0.52	1,306	0.65	3,383	0.56
ค่าเสื่อมพื้นที่	1,535	0.38	4,825	2.41	6,360	1.06
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>64,679</b>	<b>16.17</b>	<b>30,464</b>	<b>15.23</b>	<b>95,143</b>	<b>15.86</b>

7.3.2.4 แสดงต้นทุนทางตรงของกิจกรรมตรวจรักษาแนะนำทางกายภาพบำบัด  
(ตารางที่ 25)

ตารางที่ 25 ต้นทุนทางตรงของกิจกรรมตรวจรักษาแนะนำทางกายภาพบำบัด

ต้นทุนทางตรง	กิจกรรมตรวจรักษาแนะนำทางกายภาพบำบัด					
	ในเวลา		นอกเวลา		ในเวลา และนอกเวลา	
	บาท	บาท/ราย	บาท	บาท/ราย	บาท	บาท/ราย
ค่าแรงทางตรง	473,100	118.00	580,000	290.00	1,053,100	175.52
วัสดุทางตรง	21,169	5.29	10,584	5.29	31,753	5.29
ค่าเสื่อมครุภัณฑ์	131,915	32.98	82,918	41.46	214,833	35.81
ค่าเสื่อมพื้นที่	46,053	11.51	28,947	14.47	75,000	12.50
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>672,237</b>	<b>167.78</b>	<b>702,449</b>	<b>351.22</b>	<b>1,374,686</b>	<b>229.12</b>

7.3.2.5 แสดงต้นทุนทางตรงของทางตรงของกิจกรรมชำระเงิน (ตารางที่ 26)

ตารางที่ 26 ต้นทุนทางตรงของกิจกรรมชำระเงิน

ต้นทุนทางตรง	กิจกรรมชำระเงิน					
	ในเวลา		นอกเวลา		ในเวลา และนอกเวลา	
	บาท	บาท/ราย	บาท	บาท/ราย	บาท	บาท/ราย
ค่าแรงทางตรง	22,383	5.60	6,960	3.48	29,343	4.89
วัสดุทางตรง	6,673	1.67	3,337	1.67	10,010	1.67
ค่าเสื่อมครุภัณฑ์	1,606	0.40	1,009	0.50	2,615	0.44
ค่าเสื่อมพื้นที่	1,919	0.48	1,206	0.60	3,125	0.52
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>32,581</b>	<b>8.15</b>	<b>12,512</b>	<b>6.25</b>	<b>45,093</b>	<b>7.52</b>

## 7.3.2.6 แสดงต้นทุนทางตรงของกิจกรรมส่วนกลาง (ตารางที่ 27)

ตารางที่ 27 ต้นทุนทางตรงของกิจกรรมส่วนกลาง

ต้นทุนทางตรง	กิจกรรมส่วนกลาง					
	ในเวลา		นอกเวลา		ในเวลา และนอกเวลา	
	บาท	บาท/ราย	บาท	บาท/ราย	บาท	บาท/ราย
ค่าแรงทางตรง	-	-	-	-	-	-
วัสดุทางตรง	-	-	-	-	-	-
ค่าเสื่อมครุภัณฑ์	1,149	0.29	722	0.36	1,871	0.31
ค่าเสื่อมพื้นที่	23,026	5.76	14,474	7.24	37,500	6.25
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>24,175</b>	<b>6.05</b>	<b>15,196</b>	<b>7.60</b>	<b>39,371</b>	<b>6.56</b>

## 7.3.2.7 แสดงต้นทุนทางอ้อมของผลผลิตด้านบริการสุขภาพ (ตารางที่ 28)

ตารางที่ 28 ต้นทุนทางอ้อมของผลผลิตด้านบริการสุขภาพ

	ต้นทุนทางอ้อม					
	ในเวลา		นอกเวลา		ในเวลา และนอกเวลา	
	บาท	บาท/ราย	บาท	บาท/ราย	บาท	บาท/ราย
ปันส่วนงานบริหาร	54,434	13.61	34,216	17.11	88,650	14.78
ปันส่วนงานสนับสนุน	11,974	2.99	7,526	3.76	19,500	3.25
ค่าน้ำ	1,474	0.37	926	0.46	2,400	0.40
ค่าไฟ	14,737	3.68	9,263	4.63	24,000	4.00
ค่าโทร	2,456	0.61	1,544	0.77	4,000	0.67
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	12,281	3.07	7,719	3.86	20,000	3.33
<b>รวมค่าใช้จ่าย(บาท)</b>	<b>97,356</b>	<b>24.33</b>	<b>61,194</b>	<b>30.59</b>	<b>158,550</b>	<b>26.43</b>

7.3.2.8 ต้นทุนบริการสุขภาพต่อราย แยกตามการบริการในเวลา นอกเวลา และประเภทกิจกรรม (บาทต่อราย) (ตารางที่ 29)

ตารางที่ 29 ต้นทุนบริการสุขภาพ ต่อหน่วย (บาทต่อราย ) แยกตาม ประเภทเวลาการให้บริการ

กิจกรรม	ต้นทุนบริการสุขภาพ					
	ในเวลา		นอกเวลา		ในเวลา และนอกเวลา	
	บาท	บาท/ราย	บาท	บาท/ราย	บาท	บาท/ราย
ต้นทุนทางตรง						
เวชระเบียน	49,072	12.28	19,272	9.64	68,344	11.40
เตรียมผู้ป่วย	64,679	16.17	30,464	15.23	95,143	15.86
ตรวจรักษาฯ	672,237	167.78	702,449	351.22	1,374,686	229.12
ชำระเงิน	32,581	8.15	12,512	6.25	45,093	7.52
ส่วนกลาง	24,175	6.05	15,196	7.60	39,371	6.56
ต้นทุนทางอ้อม						
คชจ.ปันส่วนฯ	97,356	24.33	61,194	30.59	158,550	26.43
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>940,100</b>	<b>234.76</b>	<b>841,087</b>	<b>420.53</b>	<b>1,781,187</b>	<b>296.89</b>

7.3.2.9 ต้นทุนบริการสุขภาพต่อราย (ร้อยละ) แยกตามการบริการในเวลา นอกเวลา และประเภทกิจกรรม (ร้อยละ) (ตารางที่ 30)

ตารางที่ 30 ต้นทุนบริการสุขภาพต่อหน่วย(ร้อยละ) แยกตามประเภทเวลาการให้บริการ

กิจกรรม	ต้นทุนบริการสุขภาพ					
	ในเวลา		นอกเวลา		ในเวลาและนอกเวลา	
	บาท	ร้อยละ	บาท	ร้อยละ	บาท	ร้อยละ
ต้นทุนทางตรง						
เวชระเบียน	49,072	5.22	19,272	2.29	68,344	3.84
เตรียมผู้ป่วย	64,679	6.88	30,464	3.62	95,143	5.34
ตรวจรักษาฯ	672,237	71.51	702,449	83.52	1,374,686	77.18
ชำระเงิน	32,581	3.47	12,512	1.49	45,093	2.53
ส่วนกลาง	24,175	2.57	15,196	1.81	39,371	2.21
ต้นทุนทางอ้อม						
คชจ.เป็นส่วนใหญ่	97,356	10.36	61,194	7.28	158,550	8.90
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>940,100</b>	<b>100.00</b>	<b>841,087</b>	<b>100.00</b>	<b>1,781,187</b>	<b>100.00</b>

7.3.2.10 แรงงานทางตรงของกิจกรรมบริการสุขภาพ (ตารางที่ 31)

ตารางที่ 31 แรงงานทางตรงของกิจกรรมบริการสุขภาพ

กิจกรรม	แรงงานทางตรงของกิจกรรมบริการสุขภาพ					
	ในเวลา		นอกเวลา		ในเวลาและนอกเวลา	
	บาท	บาท/นาที	บาท	บาท/นาที	บาท	บาท/นาที
เวชระเบียน	36,650	1.45	11,000	1.04	47,650	1.32
เตรียมผู้ป่วย	56,400	1.12	22,000	1.04	78,400	1.09
ตรวจรักษาฯ						
นักกายภาพบำบัด	411,350	1.63	-	-	-	-
อาจารย์	61,750	4.90	-	-	-	-
ชำระเงิน	22,383	1.33	6,960	1.00	29,343	1.22

## 7.3.2.11 รายรับและค่าใช้จ่ายการบริการสุขภาพ (ตารางที่ 32)

ตารางที่ 32 รายรับและค่าใช้จ่ายการบริการสุขภาพ

กิจกรรม	ในเวลา		นอกเวลา		ในเวลาและนอกเวลา	
	บาท	บาท/ราย	บาท	บาท/ราย	บาท	บาท/ราย
รวมรายรับ	1,400,000	350.00	1,160,000	580.00	2,560,000	426.67
รวมค่าใช้จ่าย	940,100	235.03	841,087	420.54	1,781,187	296.86
ผลต่าง (รับ-จ่าย)	459,900	114.98	318,913	159.46	778,813	129.80

#### 7.4 แนวทางการนำต้นทุนผลผลิตด้านการบริการสุขภาพไปใช้ประโยชน์ ในระบบบริหารการเงินสำหรับของคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การคำนวณต้นทุนการบริการสุขภาพ สามารถนำไปใช้ประโยชน์เชื่อมโยงในระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในเพื่อให้มีการจัดเตรียมงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามงบประมาณ ได้ดังนี้

7.4.1 ในด้านการวางแผนงบประมาณ สามารถ ใช้ต้นทุนการบริการสุขภาพมาพิจารณาตั้งงบประมาณสำหรับพันธกิจด้านการบริการสุขภาพ เช่น หากในปีงบประมาณ 2553 ใช้งบประมาณไปทั้งสิ้น 21,373,920 บาท (บริการผู้ป่วย 72,000 ราย ค่าใช้จ่ายต่อราย 296.86 บาท) และแผนปฏิบัติงานในปีงบประมาณ 2554 มีการประมาณการจำนวนผู้รับ บริการเพิ่มขึ้น 5% การวางแผนงบประมาณจะตั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายในปี 2554 จำนวน 22,442,616 บาท (บริการผู้ป่วย 75,600 ราย ค่าใช้จ่ายต่อราย 296.86 บาท) ทั้งนี้การวางแผนงบประมาณต้องคำนึงถึงแผนการดำเนินงานอื่นๆประกอบการพิจารณาด้วย

7.4.2 ในด้านการคำนวณต้นทุน ผลผลิต ใช้ต้นทุนการบริการสุขภาพในปีงบประมาณ 2553 และปีก่อนหน้ามาเปรียบเทียบ พิเคราะห์สาเหตุที่ต้นทุนเพิ่มขึ้นหรือลดลง โดยพิจารณาถึงการดำเนินงานและต้นทุนของแต่ละกิจกรรม

7.4.3 ในด้านการจัดซื้อจัดจ้าง เจ้าหน้าที่พัสดุสามารถประมาณการการใช้วัสดุที่จะเกิดขึ้นตามแผนงบประมาณปี 2554 จากสถิติการใช้วัสดุในปีงบประมาณ 2553

7.4.4 ในด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ สามารถนำใช้ต้นทุนการบริการสุขภาพมาพิจารณาเพื่อตั้งประมาณการรายได้จากการบริการสุขภาพ เช่น ในปีงบประมาณ 2553 มีรายรับเมื่อหักค่าใช้จ่ายแล้ว 9,345,600 บาท (บริการผู้ป่วย 72,000 ราย รายรับต่อราย



129.80 บาท) และแผนปฏิบัติงานในปีงบประมาณ 2554 มีการประมาณการจำนวนผู้รับบริการเพิ่มขึ้น 5% ประมาณการรายรับเมื่อหักค่าใช้จ่ายแล้วคือ 9,812,880 บาท (บริการผู้ป่วย 75,600 ราย รายรับต่อราย 129.80 บาท) การประมาณการรายได้จากพันธกิจบริการสุขภาพทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจวางแผนพัฒนาขยายงานด้านต่างๆของคณะได้

7.4.5 ในด้านการบริหารสินทรัพย์ เจ้าหน้าที่พัสดุสามารถวางแผนวัสดุคงคลัง เพื่อให้บริการวัสดุได้ตามต้องการ และทันเวลา รวมถึงการบำรุงรักษาครุภัณฑ์ให้อยู่ในสภาพดี

7.4.6 ในด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่การเงินและรองคณบดีที่ได้รับมอบหมาย สามารถเสนอข้อมูลค่าใช้จ่ายทั้งหมดของงานบริการสุขภาพ ต้นทุนต่อหน่วย เพื่อพิจารณาผลการดำเนินงาน และเป็นดัชนีชี้วัดตัวหนึ่งของความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร

ผู้บริหารสามารถนำรายงานต้นทุนของกิจกรรมต่างๆในการบริการสุขภาพ มาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้ใช้เวลาหรือทรัพยากรลดลง รวมทั้งพิจารณาความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร เช่น ค่าเสื่อมครุภัณฑ์และพื้นที่คำนวณเป็นค่าใช้จ่ายต่อราย พบว่าการบริการนอกเวลามีค่าใช้จ่ายมากกว่าในเวลา แสดงว่าการใช้ทรัพยากรยังไม่คุ้มค่า ผู้บริหารจะต้องปรับปรุงให้มีผู้รับบริการนอกเวลาเพิ่มขึ้นเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มที่ และเป็นการลดค่าใช้จ่ายต่อราย เป็นต้น

7.4.7 ในด้านการตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในสามารถใช้ต้นทุน บริการสุขภาพ เป็นดัชนีชี้วัดในการตรวจสอบ เพื่อดูประสิทธิภาพประสิทธิผลของการดำเนินงาน ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรรวมทั้งตรวจสอบความถูกต้องทางการเงิน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย และได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดอุดมศึกษาของรัฐโดยมีขั้นตอนย่อยในการดำเนินการ ดังนี้

1.1 สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจากคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย (1) คณบดี (2) รองคณบดีที่รับผิดชอบในการบริหารด้านการเงิน การคลัง บัญชี หรือพัสดุ (3) หัวหน้าภาควิชาหรือประธานหลักสูตร และ (4) หัวหน้างานหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการเงิน การคลัง บัญชี หรือพัสดุ

1.2 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และมีประสบการณ์ในการบริหาร ในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพดำรงตำแหน่งคณบดี หรือรองคณบดี/หัวหน้าภาควิชา

2. ยกร่างและพัฒนาระบบบริหารการเงิน สำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยมีขั้นตอนย่อยในการดำเนินการ ดังนี้

2.1 นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบบริหารการเงิน สภาพบริบทคณะกายภาพบำบัด และผลการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบบริหารการเงินของคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่ได้จากการสอบถามและสัมภาษณ์ มาออกแบบและ ยกร่าง ระบบบริหารการเงิน สำหรับ คณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐฉบับที่ 1)

2.2 นำร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับที่ 1) ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสมและให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงร่างระบบ

2.3 ปรับแก้ไขร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำไปสู่การยกร่าง ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐฉบับที่ 2)

3. ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ ร่างระบบบริหารการเงิน สำหรับ คณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้น โดยมีขั้นตอนย่อยในการดำเนินการ ดังนี้

3.1 ดำเนินการจัดประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (focus group) เพื่อพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกรรมการภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้น

3.2 นำร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกรรมการภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับที่ 2) ที่พัฒนาขึ้นส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของดังกล่าว

4. ปรับปรุงและนำเสนอระบบบริหารการเงินของคณะกรรมการภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับงานวิจัย)

### สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

#### 1. ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1.1 ผลการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบบริหารการเงินของ คณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยวิเคราะห์ ระดับการปฏิบัติ เกี่ยวกับการดำเนินงาน ของระบบบริหารการเงินตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้านในปัจจุบัน และระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ ด้วยวิธีคำนวณค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs index:  $PNI_{modified}$ ) พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติ เกี่ยวกับการดำเนินงานระบบบริหารการเงินตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ที่มีการดำเนินงานในปัจจุบันมากที่สุด คือ ด้านการตรวจสอบภายใน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ในขณะที่ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตมีการดำเนินงานในปัจจุบันน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83

สำหรับค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินงาน ของระบบบริหารการเงิน ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ที่พึงประสงค์จะดำเนินการมากที่สุด ได้แก่ ด้านการตรวจสอบภายใน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 ในขณะที่ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตมี ระดับปฏิบัติงานที่พึงประสงค์จะดำเนินการน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47

เมื่อพิจารณาความต้องการพัฒนาระบบบริหารการเงินในแต่ละมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ทั้ง 7 ด้าน ตามลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) พบว่า ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต มีค่า  $PNI_{modified}$  มากที่สุด เท่ากับ 0.60 แสดงว่า มีความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาการดำเนินงานด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต จากสภาพที่ปฏิบัติในปัจจุบัน ไปยังสภาพที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 60 ในขณะที่ด้านการวางแผนงบประมาณ มีค่า  $PNI_{modified}$  น้อยที่สุด เท่ากับ 0.28 แสดงว่า มีความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาการดำเนินงานด้านการวางแผนงบประมาณจากสภาพที่ปฏิบัติในปัจจุบัน คิดเป็นร้อยละ 28

นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะส่วนของคณะกายภาพบำบัด 6 คณะ ได้ผลที่สอดคล้องไปในทางเดียวกัน คือ ดัชนีลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) ของด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต มีค่า  $PNI_{modified}$  มากที่สุด เท่ากับ เท่ากับ 0.62 แสดงว่า คณะกายภาพบำบัดมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการดำเนินงานของ ระบบบริหารการเงินในด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตมากที่สุด

## 2. พัฒนาระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐที่พึงประสงค์

ผลจากการพัฒนาระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐภายหลังที่ได้ผ่านการประชุม กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้วิจัยได้นำปรับแก้ไขให้เป็นระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่พึงประสงค์ มีดังนี้

### 2.1 ชื่อระบบ

ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ มุ่งเน้นต้นทุนผลผลิต (Output Costing Focused Financial Management Systems for the Faculty of Physical Therapy in Public Universities)

### 2.2 วัตถุประสงค์

2.2.1 เพื่อเป็นระบบกำกับการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน และการคำนวณ ต้นทุนผลผลิต

2.2.2 เพื่อเป็นระบบกำกับการบริหารงบประมาณและการเงิน

2.2.3 เพื่อเป็นระบบกำกับการติดตามและประเมินผลการบริหารงบประมาณและ การเงิน

### 2.3 คุณลักษณะของระบบ

ระบบบริหารการเงินสำหรับ บคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ มุ่งเน้นต้นทุนผลผลิต มีคุณลักษณะดังนี้

2.3.1 มีความเชื่อมโยงกับ ระบบบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย มีการวางระบบ การบริหารการเงินโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และมีความเชื่อมโยงกันระหว่างองค์ประกอบของ ระบบ

2.3.2 มีความสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวทางที่ราชการ และมหาวิทยาลัย กำหนดในปัจจุบัน และแสดงรายงานตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

2.3.3 มีองค์ประกอบ ที่สามารถดำเนินการ และปฏิบัติ ได้ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไข ของระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐ แบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS : Government Fiscal Management Information System)

## 2.4 องค์ประกอบและกระบวนการของระบบ

องค์ประกอบ หลัก ของระบบบริหารการเงินคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่มุ่งเน้นต้นทุนผลผลิต มี 7 องค์ประกอบ และในแต่ละองค์ประกอบมีกระบวนการ ดังนี้

2.4.1 การวางแผนงบประมาณ ประกอบด้วย 3 กระบวนการ ดังนี้ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง และการจัดทำเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ

2.4.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต ประกอบด้วย 3 กระบวนการ ดังนี้ การกำหนดกิจกรรมและผลผลิต การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม และการคำนวณต้นทุนของผลผลิต

2.4.3 การจัดซื้อจัดจ้าง ประกอบด้วย 3 กระบวนการ ดังนี้ การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง และการติดตามและประเมินผล

2.4.4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณประกอบด้วย 3 กระบวนการ ดังนี้ การบริหารการเงิน การจัดระบบบัญชีและควบคุมทางบัญชี และการควบคุมงบประมาณ

2.4.5 การบริหารสินทรัพย์ ประกอบด้วย 3 กระบวนการ ดังนี้ การบริหารวัสดุคงคลัง การบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทครุภัณฑ์ และการบริหารสินทรัพย์ถาวรประเภทที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

2.4.6 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 2 กระบวนการ ดังนี้ การรายงานทางการเงินและการรายงานผลการดำเนินงาน

2.4.7 การตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังนี้ การแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายใน การดำเนินการตรวจสอบภายใน การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบภายใน และการติดตามผลการตรวจสอบภายใน

## 3. ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ ร่างระบบบริหารการเงินในคณะกายภาพบำบัดสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของร่าง ระบบบริหารการเงิน สำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐพบว่า

3.1 ร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐฉบับที่ 2 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.00 – 4.50 โดย

เห็นว่า องค์ประกอบของระบบ มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 รองลงมา ได้แก่ คุณลักษณะของระบบ ชื่อระบบ ขั้นตอนแต่ละองค์ประกอบ และวัตถุประสงค์ของระบบ (ไม่รวมสาระสำคัญขององค์ประกอบ ) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36, 4.14, 4.14 และ 4.00 ตามลำดับ และในส่วนของสาระสำคัญขององค์ประกอบ พบว่า การวางแผนงบประมาณ มีระดับความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 รองลงมา ได้แก่ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารสินทรัพย์ การตรวจสอบภายใน การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และการคำนวณต้นทุนการผลิต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14, 4.14, 4.14, 4.07, 4.07 และ 4.00 ตามลำดับ

3.2 ร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ฉบับที่ 2 มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.00 - 4.43 โดยเห็นว่า องค์ประกอบของระบบ มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 รองลงมา ได้แก่ คุณลักษณะของระบบ ขั้นตอนแต่ละ องค์ประกอบ ชื่อระบบ และวัตถุประสงค์ของระบบ (ไม่รวมสาระสำคัญขององค์ประกอบ ) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14, 4.14, 4.07 และ 4.00 ตามลำดับ และในส่วนของสาระสำคัญขององค์ประกอบ พบว่า การวางแผนงบประมาณมีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 รองลงมา ได้แก่ การบริหารสินทรัพย์ การรายงานทางการเงิน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ การคำนวณต้นทุนการผลิต และการตรวจสอบภายใน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21, 4.14, 4.07, 4.07, 4.00 และ 4.00 ตามลำดับ

### อภิปรายผลการวิจัย

#### 1. สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

จากผลการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบบริหารการเงินของคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐ พบว่า คณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติงาน ด้านการคำนวณต้นทุนการผลิตน้อยที่สุด และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบบริหารการเงินตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ทั้ง 7 ด้าน พบว่า คณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีระดับความพึงประสงค์ในการพัฒนาการคำนวณต้นทุนการผลิตในอนาคตมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า จุดอ่อนของการดำเนินงานระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในปัจจุบัน คือ การคำนวณต้นทุนการผลิต สอดคล้องกับงานวิจัยของทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์และคนอื่นๆ ( 2546 ) ที่พบว่า

มีมหาวิทยาลัยบางแห่งมีการจัดเตรียมงบประมาณในการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด อยู่ในระดับดี ยกเว้นเรื่องต้นทุนกิจกรรม แต่อย่างไรก็ตาม คณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ไม่ได้ละเลยต่อปัญหาดังกล่าว และเห็นความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาระบบบริหารการเงินด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544) ที่สรุปว่า องค์การภาครัฐจำเป็นต้องจัดวางระบบในการคิดต้นทุนผลผลิตที่เหมาะสม และสามารถแสดงผลได้โดยเร็ว เพื่อประโยชน์ในการควบคุมการดำเนินงานและการติดตามตรวจสอบ นอกจากนี้จะต้องมีระบบการบริหารต้นทุนที่จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และงานวิจัยของ McChlery, McKendrick และ Rolfe (2007:315-322) พบว่ารัฐบาลของประเทศอังกฤษต้องการให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการเงินที่มีมาตรฐาน โดยมีการคิดต้นทุนตามรูปแบบการบริหารจัดการต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Management) เชื่อมโยงกับกิจกรรมที่สร้างรายได้ ทั้งนี้ต้องเชื่อมโยงข้อมูลกับงานทุกระดับของมหาวิทยาลัยตั้งแต่คณะ ภาควิชา แผนงาน/โครงการ รวมถึงหน่วยงานสนับสนุน

## 2. ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่พึงประสงค์

2.1 จากผลวิจัยที่ได้นำเสนอระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นต้นทุนผลผลิต (Output Costing Focused Financial Management Systems for the Faculty of Physical Therapy in Public Universities) ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เป็นระบบกำกับการทำงานงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน และการคำนวณต้นทุนผลผลิต 2) เป็นระบบกำกับการบริหารงบประมาณและการเงิน และ 3) เป็นระบบกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารงบประมาณและการเงิน ซึ่งผลการนำเสนอระบบบริหารการเงินดังกล่าวสอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากงานวิจัยเกี่ยวกับด้านการบริหาร งบประมาณของทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์และคนอื่นๆ (2546) ที่เสนอให้ควรเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและเทคนิควิธีการในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยมีการกำหนดเกณฑ์การคิดต้นทุนกิจกรรมที่เหมาะสม และงานวิจัยของ ฌญฐะ ผดุงวัตร (2550) ซึ่งได้เสนอแนวทางการจัดทำค่าใช้จ่ายผลผลิตเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาจ่ายประจำปีของสำนักงบประมาณ เพื่อนำไปสู่การกำหนดค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมในการจัดซื้อสินค้าหรือบริการหรือต้นทุนเป้าหมาย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของจรัส สุวรรณมาลา (2546 : 45) ที่กล่าวถึงหนึ่งในมาตรการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการในระบบงบประมาณแบบมุ่งผลสำเร็จ คือ การให้หน่วย

ปฏิบัติการบริหารงบประมาณแบบ activity-based management ซึ่งเป็นการบริหารโดยต้นทุนกิจกรรม

2.2 จากผลวิจัยที่ได้นำเสนอองค์ประกอบของ ระบบบริหารการเงินสำหรับค ณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นต้นทุนผลผลิต ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผนงบประมาณ การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์ และการตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ องค์ประกอบ ทั้งหมด มีความเชื่อมโยงกันทั้งหมด เริ่มจากการวางแผนงบประมาณ โดยมีการกำหนดผลผลิต /ผลลัพธ์และตัวชี้วัดผลผลิต/ผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามพันธกิจ ของคณะกายภาพบำบัด ให้เชื่อมโยงกับการคำนวณต้นทุนผลผลิตตามพันธกิจ ซึ่งงบประมาณหรือทรัพยากรที่จัดสรรจำเป็นต้องใช้ชี้ ้อมูลต้นทุนผลผลิตในการพิจารณา มีความเชื่อมโยงการบริหารงานในส่วนของ การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ รวมถึงการบริหารสินทรัพย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน และเชื่อมโยงไปถึงการ ติดตามประเมินผลการบริหารงานโดยการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และการตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ ต้นทุนผลผลิตจะเป็นตัวชี้วัดสำคัญในด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน รวมถึงการตัดสินใจในการบริหาร มีสอดคล้องกับแนวคิดของชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544) ที่สรุปว่าการบริหารจัดการแนวใหม่ โดยจัดจรงงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่เน้นผลผลิต และผลลัพธ์ ที่แสดงให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานและมีความเชื่อมโยงกับแผนงานโครงการต่างๆ เป็นแนวทางการดำเนินงานที่ครบวงจรตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การดำเนินการ และการติดตามประเมินผล

นอกจากนี้ องค์ประกอบ ของระบบบริหารการเงิน ดังกล่าวที่ได้นำเสนอ นั้น มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตรา เตมีย์ (2540) ได้นำเสนอกระบวนการงบประมาณสำหรับสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐว่าประกอบด้วย กิจกรรม 4 ขั้นตอน ได้แก่ การเตรียมงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการตรวจสอบแต่ละกระบวนการ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินภารกิจได้ตามหลักการอุดมศึกษา และเสนอกระบวนการจัดจรงงบประมาณของการบริหารงบประมาณว่า สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดระบบสารสนเทศทางการเงินและบัญชี และมีระบบการติดตามผลการปฏิบัติงาน และงานวิจัยของ ชัยยุทธ ศิริสุทธิ (2547) ที่ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยเสนอกระบวนการงบประมาณว่า ประกอบด้วย การวางแผนและจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และกา รติดตามประเมินผลงบประมาณ



2.3 จากผลวิจัยที่ได้นำเสนอระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นต้นทุนผลผลิต โดยให้คำนวณต้นทุนผลผลิตด้วยการวางระบบบัญชีต้นทุนตามฐานกิจกรรม (Activity Based Costing : ABC) และบันทึกบัญชีด้วยระบบบัญชีเกณฑ์ที่รับฟังง่าย มีการจัดทำโครงสร้างของศูนย์ต้นทุน ระบุผลผลิตของศูนย์ต้นทุน ระบุกิจกรรมในการผลิต ระบุต้นทุนของกิจกรรม และจัดทำเป็นโครงสร้างกิจกรรม โดยการคำนวณต้นทุนผลผลิตเป็นผลรวมของต้นทุนทุกกิจกรรมในผลผลิต ทั้งนี้ การคำนวณต้นทุนกิจกรรมเป็นค่าใช้จ่ายของต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม โดยต้นทุนทางอ้อมต้องคำนึงถึงการปันส่วนค่าใช้จ่ายจากการบริหาร งานสนับสนุน จากการใช้สาธารณูปโภคและค่าใช้จ่ายอื่นๆ นั้น มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Miroslav (2009) ซึ่งเสนอว่าระบบบัญชีต้นทุนตามฐานกิจกรรมเป็นเครื่องมือบริหารจัดการที่มีประโยชน์ เป็นตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานและการบริหารต้นทุน โดยเฉพาะได้ให้ความสำคัญกับเกณฑ์การปันส่วนต้นทุนทางอ้อมเข้าสู่ผลผลิตเพื่อให้ได้ต้นทุนที่แท้จริง เพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารต้นทุนและการทบทวนราคา สอดคล้องแนวคิดของ จรัส สุวรรณมาลา (2546 : 257-258) ที่เห็นว่าการบริหารโดยใช้ต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Management) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของโครงสร้างแผนงานในระดับหน่วยปฏิบัติการ และเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่สำคัญ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตรา เตมีย์ (2543) ที่เสนอว่าสถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบบัญชีต้นทุนกิจกรรม แสดงการรับจ่ายในแต่ละกิจกรรมเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย เพื่อเป็นประโยชน์ในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอีกทั้งงบประมาณต้องแสดงให้เห็นกิจกรรมการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาด้วย

นอกจากนี้ผลงานวิจัยยังสอดคล้องกับผลงานของ ญัฐะ ผดุงวัตร (2550 : 68) เสนอว่า แนวทางการจัดทำค่าใช้จ่ายให้ส่วนราชการถือปฏิบัติอยู่ภายใต้ระบบการจัดการทางการเงินภาครัฐ ระบบสารสนเทศการงบประมาณ และโครงสร้างผลผลิต ได้แก่ การจัดทำโครงสร้างผลผลิต การจัดทำผังการกระจายค่าใช้จ่าย การจัดสรรงบประมาณเป็นรายกิจกรรม เกณฑ์กระจายค่าใช้จ่ายจากกิจกรรมหลักไปยังผลผลิต เกณฑ์การกระจายค่าใช้จ่ายจากกิจกรรมสนับสนุนกิจกรรมรอง ไปยังกิจกรรมหลัก และนำข้อมูลที่ได้ไปประมวลผลในโปรแกรมที่สำนักงานงบประมาณกำหนดแนวทางการจัดทำค่าใช้จ่าย ผลผลิตเพื่อใช้ประกอบการพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักงานงบประมาณ และงานวิชาการของ Nosse, Friberg and Kovacek (2005 : 395) ที่กล่าวถึงการคำนวณต้นทุนผลผลิตต้องคิดถึงต้นทุนทางอ้อม ได้แก่ การปันส่วนค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานต่างๆ เช่น งานบริหาร งานสื่อสาร สวัสดิการอาหาร

2.4 จากผลการวิจัยที่เกี่ยวกับรายละเอียดแต่ละ องค์ประกอบและกระบวนการของระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษา ที่มุ่งเน้นต้นทุนผลผลิต มี ประเด็นในการอภิปรายผลดังนี้

2.4.1 องค์ประกอบด้านการวางแผนงบประมาณ เป็นการสร้างระบบการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมที่สำคัญของคณะอย่างคร บถ้วน โดยการวางแผนงบประมาณจึงต้องมีรายละเอียดเพียงพอสำหรับการควบคุม มีการจัดงบประมาณสอดคล้องกับระบบบัญชี มีเกณฑ์การเปลี่ยนแปลงแผนงบประมาณ เพื่อให้การวางแผนงบประมาณมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้นทุนผลผลิตเป็นเครื่องมือสำคัญในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ มีความสอดคล้องกับงานวิจัย ของ ญัฐระ ผดุงวัตร (2550) ได้เสนอแนวทางการจัดทำค่าใช้จ่ายผลผลิตเพื่อใช้ประกอบการพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักงบประมาณ เพื่อนำไปสู่การกำหนดค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมในการจัดซื้อสินค้าหรือบริการหรือต้นทุนเป้าหมาย

2.4.2 องค์ประกอบด้านการบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ และด้านการตรวจสอบภายใน มีความ สอดคล้องกับการ วิจัยของ จิตรา เตมีย์ (2543 : 138) ที่เสนอว่า สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบ บัญชีและระบบตรวจสอบภายใน ซึ่งทั้งสองระบบจะแสดงให้เห็น การใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า คือ ระบบ บัญชีที่แสดงต้นทุนต่อหน่วย และมีการตรวจสอบภายในจากผู้ตรวจสอบที่มีความรู้ทักษะเกี่ยวกับระบบบัญชีทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องในการใช้จ่าย และมีอำนาจพอที่จะเสนอให้เกิดการทบทวนการใช้จ่ายได้ทันทีเมื่อพบว่ามีข้อผิดพลาด

2.4.3 องค์ประกอบด้านการคำนวณต้นทุน เสนอให้มีการวางระบบบัญชีพึง รับฟังจ่ายเพื่อให้มีการบันทึกบัญชีที่แ สดงให้เห็นรายรับและค่าใช้จ่ายที่แท้จริง โดยการ ลงบัญชีรับรู้รายได้หรือรับรู้รายจ่ายเมื่อ รู้ว่ามีรายได้ หรือรายจ่ายเกิดขึ้นแล้วในระหว่างรอบบัญชี ทั้งที่ยังไม่ได้รับเงินหรือยังไม่ได้จ่ายเงิน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วาทีณี ศรีมหา (2549 : 33) ทั้งนี้เพื่อให้ทราบ ต้นทุนการดำเนินงาน ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรของส่วนราชการ และสามารถ นำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการวางแผน การจัดสรร และบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 มหาวิทยาลัย ควรสนับสนุนการวางระบบบริหารการเงินและงบประมาณ ทั้ง มหาวิทยาลัยโดยใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารการเงินของคณะ และมหาวิทยาลัย เนื่องจากผลงานวิจัย พบว่า คณะสาขาทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ และคณะ กายภาพบำบัด มีสภาพการดำเนินงานของระบบบริหารกา รเงินตามมาตรฐานการจัดการทาง การเงิน 7 ด้านในด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตต่ำสุด และมีความต้องการจำเป็นในพัฒนา งาน

ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตสูงสุด โดยที่การวางระบบบริหารการเงินและงบประมาณทั้งมหาวิทยาลัย ต้องกำหนดโครงสร้างศูนย์ต้นทุนที่ชัดเจน เป็นระบบที่ วางระบบบัญชี อย่างเหมาะสม ใช้บัญชีเกณฑ์ที่พึงรับพึงจ่าย และสนับสนุนการคำนวณต้นทุนกิจกรรม

1.2 คณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ควรนำ “ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นต้นทุนผลผลิต” ไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานโดยปรับตามสภาพบริบท ข้อบังคับ ประกาศ ระเบียบ ของคณะและมหาวิทยาลัย จากผลการศึกษาที่เสนอ “ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นต้นทุนผลผลิต ” เพื่อเป็นระบบกำกับการทำงานงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน และการคำนวณต้นทุนผลผลิต เป็นระบบกำกับการบริหารงบประมาณและการเงิน และเป็นระบบกำกับการติดตามและประเมินผลการบริหารงบประมาณและการเงิน และเสนอกระบวนการ กิจกรรม โครงสร้าง /วิธีการขององค์ประกอบ 7 ด้านตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ในระบบบริหารการเงินของคณะ โดยสัมพันธ์กับกระบวนการของงบประมาณคือ การวางแผน ได้แก่การวางแผนงบประมาณและการคำนวณต้นทุนผลผลิต การดำเนินงาน ได้แก่การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ และการบริหารสินทรัพย์ และการติดตามประเมินผล ได้แก่การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และการตรวจสอบภายใน พร้อมทั้งเสนอแนวทางการคำนวณต้นทุนผลผลิตของคณะ ดังนั้น หากคณะนำไปปฏิบัติโดยปรับให้เข้ากับบริบท ข้อบังคับ ประกาศ และระเบียบของคณะและมหาวิทยาลัย มีการประเมินระบบและปรับปรุงให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง จะ ส่งผลให้ระบบบริหารการเงินของคณะ มีความยั่งยืนและมีประสิทธิภาพประสิทธิผลยิ่งขึ้น

## 2. ข้อเสนอสำหรับการวิจัยต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อการนำระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นต้นทุนผลผลิตไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินของคณะกายภาพบำบัดและสาขาวิชาอื่นๆ

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงประเมินของระบบบริหารการเงินทั้งระบบ เมื่อนำระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นต้นทุนผลผลิตไปประยุกต์ใช้

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กัลยาณี ตันนุกูล. 2539. การบริหารการเงินของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ขอนแก่น, มหาวิทยาลัย. 2553. คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://ams.kku.ac.th/amsnews> [2553, ตุลาคม 10]
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2542. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2543. รายงานการสัมมนาเรื่อง แนวทางการปฏิรูประบบบริหารการเงินและการระดมทรัพยากรเพื่ออุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2546. แนวทางการจัดระบบงบประมาณและการลงทุนเพื่ออุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี.
- คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. 2551. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2551-2554). กรุงเทพมหานคร:สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. 2551. กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565). กรุงเทพมหานคร:สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ.
- จรัส สุวรรณมาลา, 2546. ระบบงบประมาณและการจัดการแบบมุ่งผลสำเร็จในภาครัฐ ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับพลเมืองยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.
- จิตรา เตมีย์. 2540. การนำเสนอรูปแบบงบประมาณสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตรา เตมีย์. 2543. รูปแบบงบประมาณสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช 13,1 : 128-147.

- จุฬาลงกรณ์, มหาวิทยาลัย. 2553. **คณะสหเวชศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. [ออนไลน์].  
 แหล่งที่มา: <http://www.ahs.chula.ac.th> [2553, ตุลาคม 10]
- ชัยยุทธ ศิริสุทธิ. 2547. **การพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ  
 มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาบริหารการศึกษาศึกษา  
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. 2544. **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำ  
 งบประมาณระบบใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: ธีรฟิล์ม และไซเท็กส์.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. 2546. **ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการ  
 ระบบงบประมาณแบบมุ่งผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance  
 Based Budgeting : SPBB) และกรณีตัวอย่างกรมควบคุมโรค**. กรุงเทพมหานคร:  
 ธนรัชการพิมพ์.
- เชียงใหม่, มหาวิทยาลัย. 2553. **คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**. [ออนไลน์].  
 แหล่งที่มา: <http://www.pt.mahidol.ac.th> [2553, ตุลาคม 10]
- ณรงค์ ดุษฎีวรัักษ์. 2537. **การศึกษาการจัดระบบการบริหารงานงบประมาณ : กรณีศึกษา  
 ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ**. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
 มหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารอาชีพและเทคโนโลยีศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
 พระนครเหนือ.
- ณัฐระ ฝดุงวัตร. 2550. **ผลงานทางวิชาการเพื่อประเมินบุคคล เรื่อง แนวทางการจัดทำ  
 ค่าใช้จ่ายผลผลิตเพื่อใช้ประกอบการพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปี**.  
 กรุงเทพมหานคร: สำนักงบประมาณ.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ และคนอื่นๆ. 2546. **รายงานการวิจัย เรื่อง การประเมิน  
 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เล่มที่ 1: การประเมินในภาพรวม**. กรุงเทพมหานคร.  
 ธรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัย. 2553. **คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**. [ออนไลน์].  
 แหล่งที่มา: <http://allied.tu.ac.th/IndexAhs.php> [2553, ตุลาคม 10]
- ธัชพล กาญจนกุล. 2545. **การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยใน  
 กำกับของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย.
- นาฏชуда อรัณนารถ. 2542. **สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารวิธีการงบประมาณ  
 แผ่นดิน: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาศึกษา  
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- นิรุตต์ เข็มเงิน. 2546. **การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงาน  
ปฏิบัติในส่วนภูมิภาค: กรณีศึกษาจังหวัดนครนายก.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุญเสริม วีสกุล. 2550. **กลยุทธ์การบริหารการเงินมหาวิทยาลัย.** กรุงเทพมหานคร :  
มหาวิทยาลัยมหิดล. (อัดสำเนา)
- ประคอง กรรณสูตร. 2538. **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประชุม รอดประเสริฐ. 2543. **นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี.** พิมพ์ครั้งที่ 6.  
กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์.
- ประวิตร นิลสุวรรณกุล. 2544. **ต้นแบบระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชีกองทุน  
โดยเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ สำหรับผู้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัย/สถาบัน  
ของรัฐ.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ปราโมทย์ เกิดทรัพย์. 2536. **การวิเคราะห์งบประมาณเงินรายได้.** วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรจันทร์ พรศักดิ์กุล. 2550. **รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหาร  
งบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต,  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มนัสสวัสดิ์ เกษบุญชู. 2543. **ปัญหาการปฏิบัติงานในกระบวนการงบประมาณแผ่นดินของ  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามทัศนะของผู้บริหารระดับกลางและเจ้าหน้าที่  
การเงินและงบประมาณ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มยุรี ทิพย์สิงห์. 2541. **การพัฒนาระบบบริหารงบประมาณ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัย  
ขอนแก่น.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มหาวิทยาลัย, ทบวง. 2535. **แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 7 (พ.ศ.2535-  
2539).** สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ทบวงมหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัย, ทบวง. 2540. **แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-  
2544).** สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ทบวงมหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัย, ทบวง. 2545. **แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-  
2549).** สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ทบวงมหาวิทยาลัย.

มหาวิทยาลัย, ทบวง. 2545. **หลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล.**

พิมพ์ครั้งที่ 2, สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ทบวงมหาวิทยาลัย.

มหิดล,มหาวิทยาลัย. 2553. **คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล.:**

<http://www.pt.mahidol.ac.th> [2553,ตุลาคม 10]

ราชกิจจานุเบกษา. 2546. **พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**

**พ.ศ. 2546.** 120 ,100 ก (9 ตุลาคม 2546). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา

<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/00130026.PDF> [2553,มีนาคม 10]

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. 2546. **ข้อเสนอยุทธศาสตร์และแนวทางการปฏิรูป**

**อุดมศึกษาไทย.** กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ.

วาทีณี ศรีมหา. 2549. การเปลี่ยนระบบบัญชีของส่วนราชการจากเกณฑ์เงินสดสู่เกณฑ์คงค้าง.

**วารสารหนองหญ้าไซ(กรกฎาคม-ธันวาคม):** 32-36.

ศรีนครินทร์วิโรฒ. มหาวิทยาลัย. 2553. **คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ.**

[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://healthsci.swu.ac.th> [2553,ตุลาคม 10]

ศึกษาธิการ, กระทรวง. 2546. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไข**

**เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติ**

**การศึกษาภาคบังคับ พ.ศ.2545.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุ

ภัณฑ์, กระทรวงศึกษาธิการ.

ศึกษาธิการ, กระทรวง. 2548. **ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน.** กรุงเทพมหานคร:

กระทรวงศึกษาธิการ.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. 2545. **ทฤษฎีองค์การ.** กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร.

สฤษฎี เรื่องธรรม. 2545. **การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านบัญชี : กรณีศึกษา**

**งบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น.** รายงานการศึกษาอิสระปริญญา

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาสถิติประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สมยศ นาวิการ. 2543. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ 1991.

สุกัญญา ไชวีไลกุล. 2547. **การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา.**

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุพัฒตรา เขยชุม. 2540. **การศึกษาการดำเนินงานของหน่วยงานด้านการเงินและ**

**บัญชีระดับคณะในมหาวิทยาลัยของรัฐ.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชา

อุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ว่องวานิช.2548. **การวิจัยความต้องการจำเป็น.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อมรา รัตตากร และคนอื่นๆ. 2545. **การจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถาบันราชภัฏจันทรเกษม: สภาพปัญหา อุปสรรค.** กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.

อังสนา ศรีประเสริฐ. 2547. 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณมุ่งเน้นผลงาน. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย**, 24,1, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

### ภาษาอังกฤษ

Certo, S.C. 2000. **Modern Management.** 8<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Cronbach, L.J. 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, 16(3), 297-334. Cited in Wikipedia. **Cronbach's alpha** [Online].2010. Available from : [http://th.asiaonline.com/en/article?article=Cronbach's\\_alpha](http://th.asiaonline.com/en/article?article=Cronbach's_alpha) [2010,December 20]

Daft, R.L. 1992. **Organization Theory and Design.** 4<sup>th</sup> ed. Singapore: Intro Access.

Fayol, H. 1957. **General and Industrial Management.** London: Sir Isaac Pitman & Sons.

Griffin, G. 1977. **Catalogue: Science & education.** Middlesex: Griffin & George.

Gulick, L., and Urwick, L. 1937. **Papers on the Science of Administration.** New York: Institute of Public Administration.

Koontz, H. 1982. **Essentials of Management.** 3<sup>rd</sup> ed. New York : McGraw-Hill.

Krejcie, R. V.,and Morgan, D.W. 1970. "Determining Sample Size for Research Activities" **Educational and Psychological Measurement.**30(3): 607-610.

McChlery, S.,McKendrick, J., and Rolfe, T. 2007. Activity-Based Management Systems in Higher Education. **Journal Computation, Public Money and Management** (November): 315-322.

Nosse, L.J., Friberg, D.G., and Kovacek, P.R. 2005. **Management and Supervisory Principles for Physical Therapist.** 2<sup>nd</sup> ed. Lippincott Williams & Wilkins.

Robbins, S.P. 1990. **Organization Theory: Structure, design, and Applications.** 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey : Englewood Cliffs.

Schermerhorn, J.R. 1999. **Management.** New York : John Wiley & Sons.

Semprivivo, P.C. 1976. **Systems analysis : Definition, process, and design.** Chicago: Science Research Associates.

Miroslav, S. 2009. The Importance of ABC Model in Cost Management. **Annal of the University of Petrosani Economics**, 9, 2 : 263-274.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

## รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

### 1. รองศาสตราจารย์ กุลภัทรา สีโรดม

คณบดีคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

### 2. รองศาสตราจารย์ ศรีสุดา วีระกาญจน์

อาจารย์ประจำ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อดีตรองคณบดี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

### 3. รองศาสตราจารย์ ดร.อนันต์ชัย คงจันทร์

อาจารย์ประจำ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รองผู้อำนวยการศูนย์ทดสอบทางวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 4. รองศาสตราจารย์ โสภา พิชัยยงค์วงศ์ดี

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล

### 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชญาพิมพ์ อูสาโห

อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตตินันต์ หวานนท์  
คณบดี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นสพ.ดร.ธวัชชัย ศักดิ์ภู่อราม  
คณบดี คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรลักษณ์ สุทธิเสถียร  
คณบดี คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
4. รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงไกร กิจเจริญ  
คณบดี คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
5. รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งทิภา วัจนละลิตี  
คณบดี คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กานดา ชัยภิญโญ  
คณบดี คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รสลัย กัลยาณพจน์พร  
รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา คณะสหเวชศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
8. อาจารย์ ดร.พัชรี คุณคำชู  
หัวหน้าภาควิชากายภาพบำบัด คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่พิจารณาร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกรรมการกำกับใน  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับที่ 1)

1. รองศาสตราจารย์ ดร.กุลภัทรา สีโรดม  
คณบดี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. รองศาสตราจารย์ ศรีสุมดา ธีระกาญจน์  
อาจารย์ประจำ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
อดีตรองคณบดีฯ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
3. รองศาสตราจารย์ ศุภกิจ ศรีกาญจนา  
อดีตรองคณบดีฯ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
4. รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงไกร กิจเจริญ  
คณบดี คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
5. รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งทิภา วัจนละฐิติ  
คณบดี คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล
6. รองศาสตราจารย์ ไสภา พิชัยยงค์วงศ์ดี  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชมพูนุท สุวรรณศรี  
รองคณบดีฝ่ายคลินิก คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รสนัลย์ กัลยานพจน์พร  
รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา คณะสหเวชศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 9. อาจารย์ ดร.นิตยา โปรดสถาพร

รองคณบดีฝ่ายบริหารวิชาการ คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## 10. รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งทิพย์ พันธุ์เมธากุล

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัย บัณฑิตศึกษา และวิเทศน์สัมพันธ์

คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

## 11. อาจารย์ ดร.พัชรี คุณคำชู

หัวหน้าภาควิชากายภาพบำบัด คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## 12. นางสาวอนุช จิระวันชัยกุล

ผู้อำนวยการกองคลัง มหาวิทยาลัยมหิดล

## 13. นางดวงพร เบี้ยวไข่มุข

ข้าราชการบำนาญ (บริหารงานทั่วไปชำนาญการพิเศษระดับ 9)

อดีตผู้อำนวยการสำนักบริหารระบบกายภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 14. คุณอนงค์วรรณ เลิศพรประสพโชค

รักษาการผู้อำนวยการส่วนการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 15. นายบัญญัติ สุขแสงชู

รักษาการผู้อำนวยการส่วนการพัสดุ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 16. นางสุดา ประทีปสุวรรณ

หัวหน้างานการเงินและบัญชี คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประชุมกลุ่ม (Focus group)

1. รองศาสตราจารย์ ศรีสุดา ธีระกาญจน์  
 อาจารย์ประจำ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
 อธิการบดี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.อนันต์ชัย คงจันทร์  
 อาจารย์ประจำ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 รองผู้อำนวยการศูนย์ทดสอบทางวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งทิภา วัจนละลิตี  
 คณบดี คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วนิดา นพพรพันธุ์  
 คณบดี คณะสหเวชศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. รองศาสตราจารย์ ดร.ประมวญ เทพชัยศรี  
 คณบดี คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กานดา ชัยภิญโญ  
 คณบดี คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
7. รองศาสตราจารย์ โสภา พิชัยยงค์วงศ์ดี  
 รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชมพูนุท สุวรรณศรี  
 รองคณบดีฝ่ายคลินิก คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล

## 9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รศลัษณ์ กัลยาณพจน์พร

รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา คณะสหเวชศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 10. อาจารย์ ดร.นิตยา โปรดสถาพร

รองคณบดีฝ่ายบริหารวิชาการ คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## 11. อาจารย์ ดร.พัชรี คุณคำชู

หัวหน้าภาควิชากายภาพบำบัด คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## 12. อาจารย์ ดร.ชัยรัตน์ สุริยามา

อาจารย์ประจำ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (หลักสูตรนานาชาติ)

มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

## 13. นางดวงพร เบี้ยวไข่มุข

ข้าราชการบำนาญ (บริหารงานทั่วไปชำนาญการพิเศษระดับ 9)

อดีตผู้อำนวยการสำนักบริหารระบบกายภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 14. นางสุดา ประทีปสุวรรณ

หัวหน้างานการเงินและบัญชี คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 15. ดร.สมาน จาวนนท์

กรรมการผู้จัดการ สำนักบัญชีสมานอดีต



ภาคผนวก ข  
หนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-2992

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

30 สิงหาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางจิตวรี ขำเดช นิสิตหลักสูตรครุศาสตรคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา  
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง  
“การพัฒนาระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” โดยมี  
รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ สิริบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา  
ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน  
รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ  
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-2997

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

30 สิงหาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางจิตวี จำเริญ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา  
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง  
“การพัฒนาระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” โดยมี  
รองศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศรีบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา  
ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียด  
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง  
วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศษ 0512.6(2771)/53-3219

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

16 กันยายน 2553

เรื่อง ขอตกลงใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางจิตวรี ขำเดช นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากระบวนการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม กับคณบดี รองคณบดีที่รับผิดชอบฝ่ายบริหารหรือฝ่ายคลัง และพัสดุ หรือฝ่ายโรงพยาบาล เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านพัสดุ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศช 0512.6(2771)/53-3241

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

16 กันยายน 2553

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางจิตวรี ขำเดช นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา  
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่อง “การ  
พัฒนาระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์  
ดร.พฤทธิ ศรีบริธรรมพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความ  
จำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับคณบดี รองคณบดีที่รับผิดชอบฝ่ายบริหารหรือฝ่ายคลังและพัสดุ  
หรือฝ่ายโรงพยาบาล เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านพัสดุ ทั้งนี้ นิสิต  
ผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อ  
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/54- **1446**

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

11 มีนาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจร่างระบบฯ(ฉบับที่1)

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ  
ที่มุ่งเน้นการคำนวณต้นทุนผลผลิต ฉบับที่ 1

ด้วย นางจิตวรี ขำเดช นิสิตหลักสูตรครุศาสตรคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย  
การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาระบบบริหาร  
การเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ สิริบรรณพิทักษ์  
และ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุขมงคล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจร่างระบบฯ  
(ฉบับที่1) ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอควา อนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป  
และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตน์อุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/54- 1459

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

11 มีนาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ  
ที่มุ่งเน้นการคำนวณต้นทุนผลผลิต ฉบับที่ 2

ด้วย นางจิตวรี ขำเดช นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา  
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา  
ระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ  
ศิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุม  
กลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 22 มีนาคม 2554 เวลา 13.00-16.00 น. ณ ห้องประชุมศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าว  
เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612

ภาคผนวก ค  
เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การพัฒนาระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัด**  
**ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” ซึ่งเป็นการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ การดำเนินงานเกี่ยวกับ ระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพในปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ในอนาคต

3. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินงานเกี่ยวกับ ระบบบริหารการเงิน ในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพในปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ในอนาคตจำนวน 75 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อพัฒนาระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ

4. ข้อมูลที่ได้รับจะนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น และผู้วิจัยจะรักษาจรรยาบรรณของการวิจัยอย่างเคร่งครัด จึงไม่มีผลต่อสถานภาพและการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด

5. ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านส่งแบบสอบถามกลับมายัง **ผศ.จิตวีรี ขำเดช รองคณบดีฝ่ายคลังและพัสดุ คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล 999 ถนนพุทธมณฑล สาย 4 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170** ภายในวันที่ 10 พฤศจิกายน 2553 หากมีข้อสงสัยหรือสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อที่หมายเลขโทรศัพท์ 089-780-0697 และขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามดังกล่าว มา ณ โอกาสนี้

นางจิตวีรี ขำเดช

ผู้วิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบทุกข้อ ตามข้อมูลที่เป็นจริงในปัจจุบัน

1. เพศ

- ชาย  หญิง

2. อายุ

- ต่ำกว่า 30 ปี  31 – 40 ปี  
 41 – 50 ปี  มากกว่า 51 ปี

3. ระดับการศึกษา

- ปริญญาตรี  
ปริญญาโท  
ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งการปฏิบัติงานปัจจุบัน

- คณบดี  
 รองคณบดี (โปรดระบุ) ฝ่าย .....
- หัวหน้าภาควิชา / ประธานสาขาวิชา (โปรดระบุ) .....
- หัวหน้างานด้านการเงิน/ บัญชี /พัสดุ

5. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

- น้อยกว่า 5 ปี  6 – 10 ปี  
 11- 15 ปี  16 – 20 ปี  
 มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

6. เคยมีประสบการณ์ในการบริหารหรือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การคลัง และพัสดุ

- ไม่มี
- มี (โปรดระบุ)
- น้อยกว่า 5 ปี  6 – 10 ปี  
 11- 15 ปี  16 – 20 ปี  
 มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

## 7. หน่วยงานที่ปฏิบัติ

- คณะแพทยศาสตร์ / สำนักสาขาแพทยศาสตร์ /  
วิทยาลัยแพทยศาสตร์และการสาธารณสุข
- คณะทันตแพทยศาสตร์
- คณะเภสัชศาสตร์ / สำนักสาขาเภสัชศาสตร์
- คณะสัตวแพทยศาสตร์ / คณะสัตวแพทยศาสตร์และสัตวศาสตร์
- คณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร / คณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยี
- คณะกายภาพบำบัด/ คณะเทคนิคการแพทย์ /คณะสหเวชศาสตร์ /  
คณะสหเวชศาสตร์ศาสตร์ / สำนักสาขาสหเวชศาสตร์และสาธารณสุขศาสตร์

### ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินงานเกี่ยวกับระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ในปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ในอนาคต

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติในปัจจุบัน และระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ในอนาคตเกี่ยวกับการดำเนินงานระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพของท่าน โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มีการปฏิบัติในปัจจุบันมากที่สุด (ประมาณร้อยละ 81 – 100) มีความพึงประสงค์ของการปฏิบัติในอนาคตมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มีการปฏิบัติในปัจจุบันมาก (ประมาณร้อยละ 61 – 80) มีความพึงประสงค์ของการปฏิบัติในอนาคตมาก
ระดับ 3	หมายถึง	มีการปฏิบัติในปัจจุบันปานกลาง (ประมาณร้อยละ 41 – 60) มีความพึงประสงค์ของการปฏิบัติในอนาคตปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีการปฏิบัติในปัจจุบันน้อย (ประมาณร้อยละ 21 -40) มีความพึงประสงค์ของการปฏิบัติในอนาคตน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีการปฏิบัติในปัจจุบันน้อยที่สุด (ประมาณร้อยละ 20 หรือต่ำกว่า) มีความพึงประสงค์ของการปฏิบัติในอนาคตน้อยที่สุด
ระดับ 0	หมายถึง	ไม่มีการปฏิบัติในปัจจุบัน ไม่มีความพึงประสงค์ของการปฏิบัติในอนาคต

รายการ	ระดับการปฏิบัติ ในปัจจุบัน						ระดับการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์ในอนาคต					
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
<b>การวางแผนงบประมาณ</b>												
1. คณะฯ กำหนดแผนกลยุทธ์จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตและผลลัพธ์ที่คาดหวัง และ/หรือ บันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัย	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
2. คณะฯ กำหนดแผนกลยุทธ์โดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ภาวะคุกคาม และโอกาส ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
3. คณะฯ กำหนดแผนกลยุทธ์โดยประมวลข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของหน่วยงาน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
4. คณะฯ นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยจัดทำเป็น แผนงาน/แผนปฏิบัติการ โครงการ และกิจกรรม	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
5. คณะฯ ใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลของแผนงาน/แผนปฏิบัติการ โครงการ และกิจกรรม	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
6. คณะฯ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จได้ครอบคลุม ทุกกิจกรรมในพันธกิจและภารกิจหลัก ทั้งนี้ วัดจาก ปริมาณงานที่ทำเสร็จ คุณภาพของผลผลิต เวลาที่ใช้ดำเนินการ และงบประมาณที่ใช้	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
7. คณะฯ ได้กำหนดการวัดผลลัพธ์หรือผลกระทบ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และการให้บริการด้าน สุขภาพ	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
8. คณะฯ มีการวัดความสำเร็จขององค์กรโดยใช้ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) เช่น ใช้หลักการ balanced scorecard เป็นต้น	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
9. คณะฯ จัดเตรียมข้อมูลงบประมาณได้สอดคล้องกับ พันธกิจ ภารกิจหลักของหน่วยงาน หรือความจำเป็น ตามแผนกลยุทธ์ที่หน่วยงานจัดทำขึ้น	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
10. คณะฯ จัดทำข้อมูลงบประมาณครอบคลุมถึงรายได้ ค่าใช้จ่าย ทรัพย์สิน หนี้สิน กระแสเงินสด และต้นทุน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)

รายการ	ระดับการปฏิบัติ ในปัจจุบัน						ระดับการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์ในอนาคต					
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
ผลผลิตทั้งหมด เพื่อใช้ในการวางแผนการบริหาร และติดตามงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและถูกต้องเหมาะสม												
11. คณะฯ มีเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณอย่างชัดเจน ในหมวดค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าใช้จ่ายบุคลากร ค่าใช้จ่ายเพื่อการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายเพื่อการลงทุน และค่าใช้จ่ายในลักษณะเงินอุดหนุน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
12. คณะฯ เพิ่มขอบเขตงบประมาณ โดยการกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินภายนอก	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
13. คณะฯ จัดทำงบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง (ระยะ 2 – 3 ปี ข้างหน้า) ได้สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานในปีถัดไป โดยคำนึงถึงหลักประสิทธิภาพ และผลประโยชน์ส่วนรวมสูงสุด	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
14. คณะฯ มีหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรภายในหน่วยงานที่ชัดเจน โปร่งใส และสัมพันธ์กับปริมาณงานที่จะต้องดำเนินการ ตัวชี้วัดผลสำเร็จในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
15. คณะฯ จัดทำข้อมูลค่าของงบประมาณที่มีรายละเอียดเพียงพอต่อการพิจารณาอนุมัติจากมหาวิทยาลัย	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
16. คณะฯ ใช้มิติในการวัด (เกณฑ์การวัด วิธีวัด หรือหน่วยวัด) ข้อมูลผลการดำเนินงานที่เหมือนกับข้อมูลในแผนงบประมาณ	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
17. คณะฯ เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล เพื่อจัดสรรงบประมาณภายใน เช่น การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดผลผลิต การติดตามทบทวนการจัดสรรระหว่างปีและสิ้นปี เป็นต้น	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
18. คณะฯ มีการบริหารจัดการเชิงรุก โดยเข้าใจวัตถุประสงค์ ข้อจำกัดของหน่วยงาน มีข้อมูลที่เพียงพอ	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)

รายการ	ระดับการปฏิบัติ ในปัจจุบัน						ระดับการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์ในอนาคต					
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
และทันสมัย มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงและบริหาร ความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ดีขึ้น												
อื่นๆ (โปรดระบุ)												
(1) .....	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
(2) .....	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
(3) .....	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
<b>การคำนวณต้นทุนผลผลิต</b>												
19. คณะฯ กำหนดผลผลิตตามพันธกิจ ภารกิจหลัก และแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
20. คณะฯ กำหนดต้นทุนด้านการผลิตบัณฑิต ในแต่ละหลักสูตร	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
21. คณะฯ กำหนดต้นทุนด้านการให้บริการทาง วิชาการ	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
22. คณะฯ กำหนดต้นทุนด้านการวิจัย	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
23. คณะฯ กำหนดต้นทุนด้านการให้บริการ ทางด้านสุขภาพ	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
24. คณะฯ กำหนดต้นทุนด้านการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
25. คณะฯ มีการคำนวณต้นทุนการผลิต เช่น ใช้ หลักการคิดต้นทุนกิจกรรม (activity-based costing :ABC) โดยกำหนดกิจกรรมและผลผลิตที่ชัดเจน รวมถึง กำหนดเกณฑ์จำแนกต้นทุนและค่าใช้จ่าย เป็นต้น	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
26. คณะฯ นำข้อมูลต้นทุนการผลิตมาใช้ ในการพิจารณาทางเลือกในการผลิต การประหยัด ต้นทุน การบริหารต้นทุน การคำนวณผลตอบแทน การลงทุน การวิเคราะห์งบประมาณ ฯลฯ	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)

รายการ	ระดับการปฏิบัติ ในปัจจุบัน						ระดับการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์ในอนาคต					
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
อื่นๆ (โปรดระบุ)												
(1) .....	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
(2) .....	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
(3) .....	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
<b>การจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง</b>												
27. คณะฯ จัดทำนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างและ วิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
28. คณะฯ วางแผนการจัดซื้อจัดจ้างโดยพิจารณาจาก ความต้องการใช้วัสดุและครุภัณฑ์ในแต่ละแผนงาน และโครงการ รวมถึงพิจารณาจากสถิติการใช้ที่ผ่านมา	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
29. คณะฯ จัดหาพัสดุและบริการอย่างต่อเนื่อง เป็นการสนับสนุนการสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
30. คณะฯ จัดซื้อจัดจ้างโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า ในการจ่ายเงิน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
31. คณะฯ จัดทำรายละเอียดข้อมูลต้นทุน การใช้ทรัพยากรภายในหน่วยงาน เพื่อวางแผนจัดการ ต้นทุนและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
32. คณะฯ รวบรวมข้อมูลผู้ขาย/ ผู้รับจ้าง เพื่อสร้างทางเลือกในการจัดซื้อจัดจ้าง และ ได้ผู้ขาย/ผู้รับจ้าง ที่น่าเชื่อถือ	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
33. คณะฯ จัดทำข้อมูลราคากลางของพัสดุ และครุภัณฑ์เพื่อเป็นเกณฑ์ในการจัดซื้อจัดจ้าง	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
34. คณะฯ จัดหาสินค้าและบริการด้วยวิธีการอื่นๆ นอกเหนือจากการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น การแลกเปลี่ยน สินทรัพย์ระหว่างหน่วยงาน การโอนสินทรัพย์ไปให้ หน่วยงานที่เหมาะสม ฯลฯ	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)

รายการ	ระดับการปฏิบัติ ในปัจจุบัน						ระดับการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์ในอนาคต					
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
35. คณะฯ ลดปริมาณการจัดซื้อจัดจ้าง ในรอบปีงบประมาณสำหรับสินค้าที่ใช้ต่อเนื่อง เพื่อลดธุรกรรมในการดำเนินงาน โดยกำหนดระยะเวลา การส่งมอบเป็นงวดๆ	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
36. คณะฯ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายสินค้า และทำให้จัดซื้อสิ่งของได้ในราคาที่ดีกว่าผู้ซื้อรายอื่น	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
37. คณะฯ สร้างเครือข่ายผู้ซื้อระหว่างหน่วยงาน ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้าง มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นทั้งคุณภาพ เวลา และราคา	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
38. คณะฯ จัดทำมาตรฐานเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดซื้อ จัดจ้าง เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติ ระยะเวลา และประเมิน ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
39. คณะฯ จัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ อย่างเป็นระบบในรูปของทะเบียน บัญชีคุม รหัส พัสดุ และใช้เอกสารดังกล่าวเป็นแนวทางในการเลือก แหล่งซื้อและเจรจากับผู้ขาย	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
40. คณะฯ ติดตามและประเมินผลผู้ขาย เช่น ประเมินผลด้านการขนส่ง ปริมาณ คุณภาพ การบริการ หลังการขาย พร้อมจัดทำเป็นรายงานผล	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
อื่นๆ (โปรดระบุ)												
(1) .....	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
(2) .....	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
(3) .....	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)



รายการ	ระดับการปฏิบัติ ในปัจจุบัน						ระดับการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์ในอนาคต					
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
<b>การบริหารทางการเงินและความคุมงบประมาณ</b>												
41. คณะฯ บริหารจัดการทางการเงิน โดยคำนึงถึงผลผลิตและผลลัพธ์ตามพันธกิจของคณะ	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
42. คณะฯ จัดตั้งคณะกรรมการบริหารการเงิน เพื่อตัดสินใจหาแหล่งเงินทุน จัดสรรเงินทุน และนโยบายการเงิน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
43. คณะฯ ใช้ระบบบัญชีตามเกณฑ์สิทธิหรือเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย ซึ่งเป็นการบันทึกการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง เข้าเป็นรายได้และรายจ่ายของหน่วยงานเสมอ	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
44. คณะฯ สร้างระบบการบันทึกและกระบวนการทางบัญชี ที่สอดคล้องกับลักษณะโครงสร้างการดำเนินงาน พร้อมจัดทำคู่มือการดำเนินงาน เพื่อให้หน่วยงานภายในสามารถปฏิบัติงานได้เป็นระบบและเป็นรูปแบบเดียวกัน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
45. คณะฯ จัดวางระบบบัญชีที่เชื่อมโยงกิจกรรมการผลิตที่ครบถ้วน และสามารถคำนวณต้นทุนผลผลิตได้ง่าย	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
46. คณะฯ มีการควบคุมงบประมาณโดยสามารถโอนและเปลี่ยนแปลงเงินประจำงวดให้สอดคล้องกับแผนงานการดำเนินงานของหน่วยงาน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
47. คณะฯ มีการวางระบบสารสนเทศ เช่น โปรแกรม ERP ฯลฯ ในส่วนของการบัญชีและการเงิน ได้แก่ การทำบัญชีลูกหนี้ การทำบัญชีเจ้าหนี้ การทำบัญชีแยกประเภท การคำนวณต้นทุนการผลิต การเก็บเงินรายได้ การชำระเงิน การชำระภาษี เป็นต้น	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
48. คณะฯ มีการดำเนินงานจัดการความเสี่ยงทางการเงิน เช่น การตั้งคณะกรรมการตรวจนับเงิน การตรวจสอบใบเสร็จรับเงิน การนำเงินฝากธนาคาร เป็นต้น	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)

รายการ	ระดับการปฏิบัติ ในปัจจุบัน						ระดับการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์ในอนาคต					
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
อื่นๆ (โปรดระบุ)												
(1) .....	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
(2) .....	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
(3) .....	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
<b>การบริหารสินทรัพย์</b>												
49. คณะฯ วางแผนและบริหารจัดการด้านสินทรัพย์ โดยบูรณาการกับแผนดำเนินงานระยะสั้น และระยะยาวของหน่วยงาน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
50. คณะฯ ได้พิจารณาวิธีการจัดการเพื่อให้ได้มาของสินทรัพย์ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานมากที่สุด และประหยัดทรัพยากรที่มีอยู่	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
51. คณะฯ มีการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบของบุคลากรในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสินทรัพย์ อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวางแผน การจัดการเพื่อให้ได้มาของสินทรัพย์ การใช้งานและบำรุงรักษา ตลอดจนการกำจัดสินทรัพย์เมื่อหมดอายุการใช้งาน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
52. คณะฯ มีการบริหารวัสดุคงคลังให้มีคุณภาพ สำหรับการใช้งาน พร้อมจัดทำรายงานวัสดุคงเหลือ เพื่อลดปัญหาการซื้อที่มีความซ้ำซ้อน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
53. คณะฯ มีการจัดทำทะเบียนสินทรัพย์ประเภทที่ดิน และสิ่งปลูกสร้าง ที่ประกอบด้วยข้อมูลของมูลค่าสินทรัพย์ ค่าเสื่อมราคา และการด้อยค่าของสินทรัพย์ เป็นต้น	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
54. คณะฯ บริหารสินทรัพย์ประเภทที่ดิน และสิ่งปลูกสร้างให้เกิดประโยชน์สูงสุด	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
55. คณะฯ มีการวิเคราะห์การลงทุนทางการเงิน โดยคำนึงถึงความมั่นคงของสถาบันการเงิน และผลตอบแทนที่ได้รับ	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)

รายการ	ระดับการปฏิบัติ ในปัจจุบัน						ระดับการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์ในอนาคต					
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
อื่นๆ (โปรดระบุ)												
(1) .....	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
(2) .....	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
(3) .....	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
<b>การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน</b>												
56. คณะฯ ได้จัดทำรายงานผลกำไรขาดทุน (Income Statement)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
57. คณะฯ ได้จัดทำรายงานฐานะงบดุล (Balance Sheet Statement)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
58. คณะฯ ได้จัดทำรายงานงบกระแสเงินสด (Statement of Cash Flow)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
59. คณะฯ ได้วิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ration Analysis)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
60. คณะฯ ได้นำรายงานทางการเงินและผลการ ดำเนินงานมาปรับปรุงการบริหาร เพื่อให้ผลผลิต และผลลัพธ์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
61. คณะฯ มีการประมาณการฐานะเงินสด (Cash Flow Forecasts) และจัดทำรายงานเป็นรายปี หรือรายไตรมาส เพื่อให้การบริหารจัดการเงินสด เพียงพอต่อการดำเนินงานตามแผนงาน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
62. คณะฯ จัดทำรายงานติดตามผลงบประมาณ ตามแผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายเงิน งบประมาณทุก 3 เดือน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
63. คณะฯ มีการประเมินผลแผนงานและโครงการ โดยประเมินจากสภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)

รายการ	ระดับการปฏิบัติ ในปัจจุบัน						ระดับการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์ในอนาคต					
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
กระบวนการ และผลผลิต												
อื่นๆ (โปรดระบุ) (1) .....	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
(2) .....	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
(3) .....	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
<b>การตรวจสอบภายใน</b>												
64. คณะฯ จัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบภายใน เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อนของการบริหาร ความถูกต้อง เชื่อถือได้ของข้อมูลทางบัญชีและการเงิน การใช้ทรัพยากร การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการของผู้บริหาร	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
65. คณะฯ ให้การสนับสนุนการฝึกอบรมแก่บุคลากรที่ทำหน้าที่ดำเนินการตรวจสอบภายใน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
66. คณะฯ ได้รับการตรวจสอบความถูกต้อง เชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน โดยครอบคลุมการดูแลป้องกันทรัพย์สินและประเมินความเสี่ยงของระบบการควบคุมภายใน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
67. คณะฯ ได้รับการตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ระบบงบประมาณ รวมถึงวิธีปฏิบัติในแต่ละกิจกรรม	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
68. คณะฯ ได้รับการตรวจสอบระบบการควบคุมด้านการบริหาร รวมทั้งการตรวจสอบประสิทธิภาพของการบริหารงานด้านต่างๆ การกำกับดูแล และการสอบทาน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
69. คณะฯ ได้รับการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของหน่วยงานให้เป็นไปตามข้อกำหนด กฎหมาย มาตรฐาน นโยบาย และวิธีการที่กำหนดไว้	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)

รายการ	ระดับการปฏิบัติ ในปัจจุบัน						ระดับการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์ในอนาคต					
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
70. คณะฯ ได้รับการตรวจสอบงานที่ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงาน เพื่อทราบถึงความเชื่อถือของระบบข้อมูลและความปลอดภัยของระบบงานสารสนเทศ	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
71. คณะฯ ได้รับการตรวจสอบในกรณีที่ได้รับมอบหมาย หรือกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางทุจริต เพื่อค้นหาสาเหตุ ข้อเท็จจริง ผลเสียหาย และผู้รับผิดชอบ พร้อมเสนอแนะมาตรการป้องกัน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
72. คณะฯ ได้รับการตรวจสอบจากหน่วยงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย และได้รับรายงานการตรวจสอบ	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
73. คณะฯ ได้รับการตรวจสอบทานจากหน่วยงานภายนอก และได้รับรายงานการตรวจสอบทาน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
74. คณะฯ มีการปรับปรุง แก้ไขการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะในรายงานผลการตรวจสอบ	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
75. คณะฯ มีการประเมินความเสี่ยงของกิจกรรมตามภารกิจหลักของหน่วยงาน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
อื่นๆ (โปรดระบุ)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
(1) .....	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
(2) .....	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
(3) .....	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อพัฒนาระบบบริหารการเงินในคณะสาขาวิชา  
วิทยาศาสตร์สุขภาพ

### 3.1 การวางแผนงบประมาณ

.....

.....

.....

.....

.....

### 3.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต

.....

.....

.....

.....

.....

### 3.3 การจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

### 3.4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ

.....

.....

.....

.....

.....

### 3.5 การบริหารสินทรัพย์

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### 3.6 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### 3.7 การตรวจสอบภายใน

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่าให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกายภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

### ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

1.1 ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....

1.2 ตำแหน่ง .....

1.3 หน่วยงาน .....

1.4 สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

### ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์ เกี่ยวกับการบริหารการเงินของคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2.1 การวางแผนงบประมาณ

2.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต

2.3 การจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

2.4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ

2.5 การบริหารสินทรัพย์

2.6 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

2.7 การตรวจสอบภายใน



แบบสอบถามความเหมาะสมของร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกรรมการภาพบำบัด  
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เน้นการคำนวณต้นทุนผลผลิต (ฉบับที่1)

1. ข้อมูลผู้ตอบ

- 1.1 เพศ  ชาย  หญิง
- 1.2 อายุ  ต่ำกว่า 30 ปี  31 – 40 ปี
- 41 – 50 ปี  51 – 60 ปี
- 61 ขึ้นไป
- 1.3 ตำแหน่ง/ตำแหน่งบริหาร .....

2. ความเหมาะสมของร่างระบบบริหารการเงินสำหรับคณะกรรมการภาพบำบัดสถาบันอุดมศึกษา  
ของรัฐที่มุ่งเน้นการคำนวณต้นทุนผลผลิต (ฉบับที่1)

รายการ	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.ชื่อระบบ					
2.วัตถุประสงค์ของระบบ					
3.องค์ประกอบของระบบ 7 ด้านของระบบบริหารการเงิน สำหรับคณะกรรมการภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ มุ่งเน้นการคำนวณต้นทุนผลผลิต					
4.ขั้นตอนของแต่ละองค์ประกอบของระบบบริหารการเงิน สำหรับคณะกรรมการภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ มุ่งเน้นการคำนวณต้นทุนผลผลิต					
5. สาระสำคัญขององค์ประกอบของระบบบริหารการเงิน สำหรับคณะกรรมการภาพบำบัดในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ มุ่งเน้นการคำนวณต้นทุนผลผลิต					
5.1 การวางแผนงบประมาณ					

รายการ	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
5.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต					
5.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง					
5.4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ					
5.5 การบริหารสินทรัพย์					
5.6 การรายงานทางการเงิน					
5.7 การตรวจสอบภายใน					

### 3. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....





### 3. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางจิตวีร์ ขำเดช เกิดเมื่อวันที่ 8 มีนาคม พ.ศ.2505 สำเร็จการศึกษาวิทยาศาสตร์บัณฑิต (กายภาพบำบัด) คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เมื่อ พ.ศ.2527 วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (กายภาพบำบัด) คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เมื่อ พ.ศ.2531 และบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อ พ.ศ.2545 จากนั้น เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2549 ปัจจุบันเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมหิดล ในตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ระดับ 8 และรองคณบดีฝ่ายคลังและพัสดุ สังกัดคณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล กระทรวงศึกษาธิการ