



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กิ่งกนก พิทยานุคุณ และสุนทรี จรูญ. 2544. การวางแผนกำไร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จรววย บุญยุบล. 2537. แนวคิดการปรับปรุงระบบบริหารมหาวิทยาลัย : บทเรียนจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ. สัมมนาเรื่อง “รูปแบบการบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในอนาคต”. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรัส สุวรรณเวลา. 2539. ธีรปรับระบบสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2540. รายงานกิจการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชวินท์ อัมมพันธ์กุล. 2543. การพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการบริหาร. เอกสารประกอบการสัมมนาสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2541. ทรัพยากรเพื่อการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. 2535. วัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ และเป้าหมายของแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539). กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. 2540. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544). กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. 2543. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. 2543. “ปฏิรูปอุดมศึกษา : บทบาทของสถาบันอุดมศึกษา” อุดมศึกษา. 26, 270 ธันวาคม 2543.
- เทียนฉาย กิระนันท์. 2537. การเงินอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2525. เทคนิคการบริหารงานแผนใหม่ : การบริหารแบบศูนย์กำไร และงบประมาณฐานศูนย์. กรุงเทพฯ : บริษัทวิเคราะห์ธุรกิจและการจัดการ จำกัด.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2533. พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2538. ศูนย์กำไร : องค์การเติบโตที่ไร้พรมแดน. กรุงเทพฯ : Management Center Bangkok.

- ธงชัย สันติวงษ์. 2539. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2539. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2541. การเงินธุรกิจ. กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์. 2545. รายงานการให้คำปรึกษาระบบประเมินผลการดำเนินงานปี
บัญชี 2545 (Performance Agreement). กรุงเทพฯ : ธนาคารอาคารสงเคราะห์.
- ประชุม รอดประเสริฐ. 2539. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ :
เนติกุลการพิมพ์
- ประชุม สุวดี และคณะ. 2534. รายงานการวิจัยเรื่องการพึ่งตนเองทางการเงินของ
มหาวิทยาลัยในประเทศไทย. เสนอกรมวิเทศสหการและสำนักงานคณะกรรมการ
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. คณะสถิติประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประเทืองทิพย์ ไกรวิวัฒน์. 2539. การศึกษาสภาพการทำงานและความพึงพอใจในการ
ทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์
มหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประกาศรี อึ้งกุล. 2542. การสร้างทีมงาน. ภูเก็ต : สถาบันราชภัฏภูเก็ต.
- ประหยัด ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา. 2542. แนวคิดการบริหารองค์กรโดยระบบศูนย์กำไร.
กรุงเทพฯ : ธนาคารอาคารสงเคราะห์สำนักงานใหญ่. (เอกสารอัดสำเนา)
- ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์ และไพฑูรย์ ลินลารัตน์. 2542. ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาของโลก
ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- พรทิพย์ ดีสมโชค. 2537. แนวความคิดและพัฒนาการที่เกี่ยวกับความเป็นอิสระของ
มหาวิทยาลัยไทย : การวิเคราะห์เชิงประวัติศาสตร์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎี
บัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. ราชกิจจานุเบกษา 116 (19 สิงหาคม 2542) :
1-41.
- พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. 2542. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, สำนักบริการคอมพิวเตอร์. รายงานประจำปี 2544. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2539. องค์การและการจัดการ (เอกสารการสอนชุดวิชา).
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ยีน ภู่วรรณ. 2542. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์กับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ.
กรุงเทพฯ : สำนักบริการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (อัดสำเนา)

- วรกัลยา วัฒนสินธุ์, ม.ล. 2538. ศูนย์ความรับผิดชอบต่อและต้นทุนกิจกรรม (ศูนย์กำไร). รายงานการสัมมนาการบริหารเชิงธุรกิจ สำหรับนักบริหารระดับกลาง. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจิตร ศรีสะอาด. 2542. แนวคิดและแนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล. อนุสารอุดมศึกษา. 25 : 248 (กุมภาพันธ์ 2542) : 10-15.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. 2542. การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทอักษรภาพพัฒนา จำกัด
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2543. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อมรินทร์.
- สมยศ นาวิการ. 2540. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด.
- สุชาติ เมืองแก้ว. 2543. “การเตรียมการให้มหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล”. อนุสารอุดมศึกษา. 26 : 264 (มิถุนายน 2543) : 1-7.
- สุธรรม อารีกุล และคณะ. 2540. โครงการศึกษาวิจัย เรื่อง อุดมศึกษาไทย : วิฤติและทางออก. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- สุนันทา เลาหันทน์. 2540. การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ : ดี. ดี. บุ๊คส์ไตร์.
- สุวิมล ตั้งประเสริฐ. 2542. องค์การและการจัดการ. เอกสารประกอบการสอนโปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ. นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. 2542. คู่มือการวางแผนกลยุทธ์/นโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อานันท์ ปันยารชุน. 2541. มุมมองนายอานันท์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน.
- อุทุมพร จามรมาน และคณะ. 2543. การเตรียมพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการเรื่อง “สู่มหาวิทยาลัยนอกระบบ” วันที่ 6-7 มีนาคม 2543 ณ อาคารเฉลิมพระบารมี กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- อรวรรณ กิจปราชญ์. 2540. บัญชีเพื่อการจัดการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

ภาษาอังกฤษ

- Anthony, Robert N. and Govindarajan, Vijay. 1998. *Management Control Systems*. Boston : McGraw-Hill.
- Balderston, Frederick. E. 1995. *Managing Today's University*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

- Brennan, Charles D. Jr. 1997. **Proactive Customer Service Transforming Your customer Service Department Into a Profit Center.** New York : American Management Association.
- Blumberg, Donald F. 1991. **Managing Service as a Strategic Profit Center.** U.S.A. : McGraw-Hill.
- Chung, Moon - Chong. 1992. **An Investment Center US A Profit Center : Capital Investment Under Informational Asymmetry.** Dissertation Abstracts International. University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Christie, Linda Gail. 1983. **Human Resources A Hidden Profit Center.** N.J. : Prentice-Hall.
- Clark, Burton R. 1998. **Creating Entrepreneurial Universities : Organizational Pathways of Transformation.** France : Pergamon.
- Colson, Robert Henry. 1980. **Managing Accounting in Profit Centers : The Effects of Operating Context and Management Style.** Dissertation Abstracts International. The Ohio State University.
- Davies, John L. 1997. "The Evolution of University Responses to Financial Reduction". **Higher Education Management.** Vol. 9(1), March 1997.
- Hammer, Michael and Champy, James. 1993. **Reengineering the Corporation.** New York : Harper Business.
- Hammer, Michael and Champy, James. 1995. **The Reengineering Revolution Handbook.** London : Harper Collins Publishers.
- Hammer, Michael and Champy, James. 1996. **Beyond Reengineering.** New York : Harper Business.
- Hansen, Don R. and Mowen, Maryanne M. 1995. **Cost Management Accounting and Control.** Ohio : South - Western College Publishing.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. 1996. **Balanced Scorecard.** Boston : Harvard Business School Press.
- Kast, F.E. and Rosenzweig, J.E. 1972. **General Systems Theory. Application for Organization and Management.** Academy of Management Journal (December, 1972).
- Kasetsart University. 2000. **Workshop on Strategic Needs to Transform University to be Autonomous.** March 20-21, 2000. Bangkok : Kasetsart University.
- Lenington, Robert. L. 1996. **Managing Higher Education as a Business.** Arizona : American Council on Education and the Oryx Press.

- Merchant, Kenneth A. 1989. **Rewarding Results Motivating Profit Center Managers.** Boston : Harvard Business School Press.
- Owens, Robert G. 1995. **Organization Behaviour in Education.** Boston : Allyn and Bacon.
- Robbins, S.P. 1990. **Organization Theory : Structure, Design and Applications.** N.J. : Prentice Hall.
- Santos, Filipe, Heitor, Manuel V. and Caraca, Joao. 1998. "Organisational Challenges for the Universities". **Higher Education Management.** Vol. 10(3) p. 87-107.
- Sanyal, B.C. 1998. **Strategies for Higher Education in Asia and the Pacific in the post Cold War Era.** UNESCO : International Institute for Educational Planning.
- Shattock, Michael. 2000. Strategic Management in European Universities in an Age of Increasing Institutional Self Reliance. **Tertiary Education and Management.** 6 : 93-104, 2000. Netherlands. The Journal of EAIR, a European Higher Education Society.
- Shillinglaw, Gordon and Burton, John C. 1994. **Materials Management and The Profit Center Concept.** American Management Association.
- Sporn, Barbara. 1999. **Adaptive University Structures.** London : Jessica Kingsley Publishers.
- Thompson, John. L. 1997. **Strategic Management Awareness and Change.** 3rd ed. London International Thompson Business Press.
- Vieth, Jane A. 1991. **A Study of Illinois Child Care Directors in Three Types of Profit Centers.** Dissertation Abstracts International. Southern Illinois University at Edwardsville.
- Warner, David and Palfreyman, David. 1996. **Higher Education Management.** Buckingham : SHRE and Open University Press.
- Wheelen, Thomas. L. and Hunger, David. J. 1995. **Strategic Management and Business Policy.** 5th ed. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือวิจัย

1. แบบวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาจากเอกสาร

ชื่อหน่วยงาน.....

ชื่อเอกสาร	นโยบาย	โครงสร้างองค์กร และการบริหาร	หลักการ แนวคิด และระบบการ บริหารงานเชิง ธุรกิจ	ลักษณะและ ผลการดำเนินงาน
แผนแม่บท รายงานประจำปี ฯลฯ				

ประมวลผลการวิเคราะห์เอกสาร

1. นโยบาย
-
-
-
-
2. โครงสร้างองค์กรและการบริหาร
-
-
-
-
3. หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจ
-
-
-
-
4. ลักษณะและผลการดำเนินงาน
-
-
-

2. รายการเอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์ สังเคราะห์เนื้อหาในรูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ ธุรกิจเอกชน และมหาวิทยาลัย

1. รายงานประจำปีขององค์กรรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน
2. รายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ใช้การบริหารงานแบบศูนย์กำไร
3. รายงานประจำปีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน
4. แผนแม่บท แผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย
5. รายงานทางการเงินของมหาวิทยาลัย
6. รายงานการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจเป็นบริษัท
7. รายงานการให้คำปรึกษาระบบประเมินผลการดำเนินงานสำหรับรัฐวิสาหกิจ
8. เอกสารแนะนำหน่วยงาน
9. เว็บไซต์ของรัฐวิสาหกิจ ธุรกิจเอกชน และมหาวิทยาลัย

3. แบบสำรวจสถานภาพการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัย

คำชี้แจง

แบบสำรวจนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการหน่วยงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป แบบสำรวจแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

- ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสำรวจ
 ตอนที่ 2 สถานภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน
 ตอนที่ 3 รูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจของหน่วยงาน
- โปรดเขียนข้อความในช่องว่างที่ให้ไว้ในแต่ละตอน

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสำรวจ

1. ชื่อ/นามสกุล
2. คุณวุฒิสูงสุดของท่านคือ
3. ตำแหน่งงานปัจจุบันของท่านคือ
4. ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้มาเป็นเวลา ปี
5. ท่านปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเป็นเวลา ปี

ตอนที่ 2 สถานภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน

1. ชื่อหน่วยงาน และสถาบัน
 2. หน่วยงานของท่านขึ้นตรงกับใคร (บุคคล/หน่วยงาน)
 3. หน่วยงานของท่านดำเนินงานในลักษณะใด (โปรดจัดลำดับความสำคัญจาก 1..2..)
 สนับสนุนงานวิชาการด้าน
 - สนับสนุนงานบริหารด้าน
 - เพื่อการหารายได้เป็นหลักโดย
 - อื่น ๆ โปรดระบุ
4. ผลิตภัณฑ์/การบริการที่หน่วยงานของท่านให้บริการเชิงธุรกิจคือ
 5. หน่วยงานของท่านมุ่งเน้นการให้บริการกับใคร (โปรดจัดลำดับความสำคัญจาก 1..2..)
 หน่วยงานของท่านเอง
 หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยของท่าน
 หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย
 ใครก็ได้ที่มาขอรับบริการ อื่น ๆ โปรดระบุ

ตอนที่ 3 รูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจของหน่วยงาน

1. หน่วยงานของท่านก่อตั้งขึ้นโดย (บุคคล/หน่วยงาน)
2. หน่วยงานของท่านสังกัด
3. ผู้กำกับดูแล/ควบคุมหน่วยงานของท่านคือ
4. ผู้ออกค่าใช้จ่ายในการลงทุน/ดำเนินงานคือ
5. มีคณะกรรมการบริหารหรือไม่ มี ไม่มี
6. มีระบบการจัดหารายได้อย่างไร
-
-
7. มีการวางแผนธุรกิจ/แผนการตลาดอย่างไร
-
-
-
8. มีระบบการควบคุม/ตรวจสอบอย่างไร
-
-
9. มีระบบการเงิน/บัญชีอย่างไร
-
-
10. มีกฎ ระเบียบในการบริหารการเงิน/ธุรกิจอย่างไร
-
-
- ใครเป็นผู้ออกระเบียบนี้
11. มีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างไร
12. ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดในหน่วยงานของท่านคือ (ระบุตำแหน่ง)
13. มีการประเมินแผนธุรกิจอย่างไร
14. รูปแบบการดำเนินงานเชิงธุรกิจของหน่วยงานของท่านจะมีการปรับปรุงอย่างไรบ้าง
(เช่น การใช้แนวคิดของศูนย์กำไร ฯลฯ)
-
-

ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งในความอนุเคราะห์ของท่าน

4. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรรัฐวิสาหกิจ ธุรกิจเอกชน และมหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการ
สนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

Development of Profit-Centered Business Models for Academic Support
Service Units of Public Autonomous Universities

ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

หน่วยงาน

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารขององค์กรรัฐวิสาหกิจ ธุรกิจเอกชน และมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารงานเชิงธุรกิจในหน่วยงานการบริการ โดยสัมภาษณ์เกี่ยวกับนโยบาย โครงสร้างหน่วยงาน กลยุทธ์ หลักการ ระบบ รูปแบบ การประเมินผลงาน ปัญหาและอุปสรรค และแนวโน้มของการบริหารงานเชิงธุรกิจขององค์กร เพื่อนำความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์และมีคุณค่าไปประมวล และพัฒนารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งกำลังปรับตัวในการบริหารรายรับและรายจ่ายเพื่อการพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว

ขอคำถามในการสัมภาษณ์

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจขององค์กร

1.1 นโยบายในการบริหารงานเชิงธุรกิจขององค์กรมีความสำเร็จในระดับใด อย่างไร

1.2 ถ้ามีโอกาสหรือความจำเป็นในการปรับปรุงการบริหารงานเพื่อเพิ่มความสำเร็จทางธุรกิจขององค์กร ท่านจะปรับนโยบายและกลไกในการบริหารอย่างไร

2. หลักการ แนวคิด ระบบการบริหารหน่วยงานเชิงธุรกิจหรือแบบศูนย์กำไร

2.1 หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารหน่วยงานเชิงธุรกิจหรือแบบศูนย์กำไรในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

2.2 องค์กรกำหนดนโยบายในเรื่องต่อไปนี้อย่างไรให้แก่หน่วยงานที่มีการบริหารงานเชิงธุรกิจหรือแบบศูนย์กำไร

- ระดับ/มาตรวัดของการกระจายอำนาจ (Measures of Delegation of Authority : MDA) ให้แก่หน่วยงานเพื่อการเป็นหน่วยอิสระ

- การลงทุน การกระจายหรือการจัดสรรต้นทุนค่าใช้จ่าย (Cost Allocation) ให้แก่หน่วยงานและการเสียภาษีอากร เพื่อกระจายความสามารถในการทำกำไร (Profit Decentralization)

- การวางแผนการเงินและกำไร เป็นการกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับหัวหน้าหน่วยงานบริการในเรื่องการทำกำไร (Profit) หรือผลประโยชน์ (Benefit)
 - การตรวจสอบ และการประเมินผลงาน
 - การรายงานผลการดำเนินงาน และรายงานการเงิน
- 2.3 การคัดเลือกและการแต่งตั้งหัวหน้าหน่วยงานที่มีการบริหารงานเชิงธุรกิจหรือแบบศูนย์กำไรเป็นอย่างไร
3. ผลการดำเนินงานและแนวโน้มการบริหารงานแบบศูนย์กำไรในองค์กร
- 3.1 ผลการดำเนินงานจากการบริหารงานเชิงธุรกิจหรือการใช้ระบบศูนย์กำไรเป็นอย่างไร
 - 3.2 เหตุผลสำคัญที่องค์กรยังคงใช้การบริหารงานเชิงธุรกิจหรือแบบศูนย์กำไรต่อไป
 - 3.3 องค์กรจะมีการกำหนดหน่วยงานลักษณะอื่นให้มีการบริหารงานเชิงธุรกิจหรือใช้ระบบศูนย์กำไรหรือไม่ อย่างไร
4. ปัญหาและอุปสรรค
- 4.1 องค์กรของท่านมีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานเชิงธุรกิจอย่างไรบ้าง

ภาคผนวก ข
สรุปการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ

สรุปการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบและประเมินร่างรูปแบบ (Connoisseurship)

วันพุธที่ 26 มีนาคม 2546 เวลา 9.00 – 12.00 น.

ณ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร อธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
2. อาจารย์รัชนีพร พุคยาภรณ์ พุกกะมาน อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีปทุม
3. รองศาสตราจารย์ธงชัย สันติวงษ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้เริ่มการใช้การบริหารจัดการแบบศูนย์กำไรที่ ธนาคารกรุงเทพฯ อดีตคณบดีคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
4. รองศาสตราจารย์ยืน ภู่วรรณ รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และอดีตผู้อำนวยการสำนักบริการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
5. รองศาสตราจารย์ ดร.เรณูมาศ มาอุ่น ผู้เชี่ยวชาญและนักวิจัยทางด้านการศึกษาเพื่อการพัฒนา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
6. นายนิรุต ศรีนวล ผู้ช่วยผู้ว่าการ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
7. นายวิเชียร อุดมรัตน์ ศิลป์ ผู้อำนวยการสำนักผู้ว่าการ การประปาส่วนภูมิภาค
8. นายบวรสิทธิ์ กุศลวงศ์ ผู้จัดการการบุคคลสำนักงานใหญ่ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย อุตสาหกรรม จำกัด
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวี เลิศปัญญาวิทย์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
10. ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
11. นายพรชัย นุชสุวรรณ ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ
12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันธนะเดชา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
13. อาจารย์ประหยัด ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา อธิการบดีกรมการผู้จัดการ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

สาระสำคัญ

1. จากการศึกษาเอกสารควรมีการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจของประชากรและกลุ่มตัวอย่างด้วย
2. มหาวิทยาลัยเอกชนอาจมีการตั้งในรูปบริษัทเชิงธุรกิจในมหาวิทยาลัย โดยยึดภารกิจหลักด้วย คือเน้นการเรียนการสอน และการบริการสังคมที่ต้องให้ได้กำไร (Profit) และผลประโยชน์ (Benefit) ด้วย และบุคลากรของมหาวิทยาลัยอาจมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของหน่วยงาน แต่ข้อจำกัดคือการหาผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งถ้าเป็นในระบบราชการก็จะทำได้ยากกว่า

3. การจัดการศึกษาในอนาคตควรเป็น Consortium ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. การที่หน่วยงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัยจะบริหารงานแบบศูนย์กำไรต้องดูรูปแบบของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนก่อนด้วย รูปแบบธุรกิจของแต่ละมหาวิทยาลัยจะแตกต่างกันตามนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะต้องคำนึงถึงบริบท หรือสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัยใน 5 ประเด็น คือ

4.1 อุปสงค์ (Demand) คือ ผู้มาใช้บริการของมหาวิทยาลัยเป็นใคร

4.2 อุปทาน (Supply) คือ สินค้าและบริการอะไรที่ตอบสนองและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

4.3 คู่แข่งของมหาวิทยาลัยเป็นใคร มีการแข่งขันหรือไม่

4.4 สินค้าและบริการอย่างอื่นที่มาทดแทนกันได้ มีอะไรบ้าง เพื่อให้ลูกค้ามีทางเลือก

4.5 การปรับตัวของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างไร เมื่อมีสินค้าและบริการทางวิชาการแบบใหม่เข้ามา

โดยสรุป มหาวิทยาลัยของรัฐไม่ได้มีการแจกแจงต้นทุนที่แท้จริง ทั้ง ๆ ที่เป็นการลงทุนทั้งสิ้น การนำเสนอรูปแบบการบริหารควรต้องพิจารณาผลลัพธ์จากการลงทุนด้วย ทั้งที่จับต้องได้ (Tangible) และจับต้องไม่ได้ (Intangible) คือ การบริหารแบบบริษัท รูปแบบที่นำเสนออาจเป็นการกำกับโดยมหาวิทยาลัยอย่างสมบูรณ์ หรือในรูปแบบบริษัทที่มีการถือหุ้น แต่ยังคงอยู่ในมหาวิทยาลัย หรือกึ่งบริษัท กึ่งมหาวิทยาลัย หรือเป็นบริษัทอิสระ ทั้งนี้รูปแบบกลางอาจใช้ได้กับบริบทของมหาวิทยาลัยที่ต่างกัน โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นสำคัญ

5. ลักษณะของศูนย์กำไรที่แท้จริงจะต่างกับหน่วยงานบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย จึงควรมีการจัดทำโปรแกรมการบริหารงานภายในให้ชัดเจน โดยเฉพาะระดับของการให้อิสระ (Degree of Freedom) มีมากแค่ไหน นอกจากนี้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยไม่ได้เป็นเจ้าของหน่วยงาน ซึ่งต่างจากภาคเอกชน อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือความผันผวนของการนำรูปแบบไปใช้ เช่นอาจต้องมีตัวแทนของลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารหรือไม่

6. งานวิจัยนี้มุ่งที่จะเสนอรูปแบบศูนย์กำไรที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยของรัฐ ภายใต้สิ่งแวดล้อมทางวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยศึกษารูปแบบจากหน่วยงานอื่น เช่น รัฐวิสาหกิจ ธุรกิจเอกชน และมหาวิทยาลัยเอกชน เพื่อให้ได้แนวคิดสำคัญ ไม่ใช่การลอกเลียนแบบ แต่อย่างไรก็ตามการเป็นหน่วยงานอิสระก็ต้องมีความชัดเจนว่าเป็นอิสระอย่างไร ในรูปแบบควรระบุให้ชัดเจนว่าหน่วยใดทำกำไร หน่วยใดไม่ทำกำไร เป็นการทำให้เพื่อสังคม และในส่วนที่เป็นต้นทุนก็ไม่ได้แจกแจง เป็นการลงทุนของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกอยู่แล้ว เป็นหน่วยสนับสนุนที่ทำให้การปฏิบัติตามภารกิจของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การบริหารจัดการมีอยู่แล้ว แต่ทำอย่างไรจะให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7. สรุปข้อคิดเห็นในเรื่องการสร้างรูปแบบ จะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะฐานะความเป็นเจ้าของหน่วยงานศูนย์กำไรนั้น ต้องมีการกำหนด degree of freedom ใน

การบริหาร และอาจมีการกำหนดเวลาที่จะให้รูปแบบนี้หลอมรวมเข้ากับโครงสร้างเดิมของมหาวิทยาลัย อีกประการหนึ่งการควบคุมที่แท้จริงอาจมีคณะกรรมการบริหาร ซึ่งมีนิสิต อาจารย์ บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมด้วย เพื่อให้มีความเป็นอิสระอย่างแท้จริง โดยต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ

8. รูปแบบศูนย์กำไรแบบ Consortium จำเป็นต้องปรับกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และช่วงเวลาปรับเปลี่ยนควรกำหนดให้ชัดเจน

9. โครงสร้างของคณะกรรมการ การรายงานผล และการจัดสรรกำไร ควรพิจารณาให้ชัดเจน

10. ควรมีการปรับปรุงแก้ไขระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ เมื่อจัดรูปแบบเป็นธุรกิจแล้ว และมหาวิทยาลัยควรร่วมงานทางธุรกิจเข้าด้วยกัน รวมทั้งการคิดเรื่องผลตอบแทนบุคลากร

11. หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการควรมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นภายในมหาวิทยาลัยและภายนอกด้วย

12. ปัจจัยแห่งความสำเร็จมีความสำคัญต่อรูปแบบ และควรมีลำดับความสำคัญของปัจจัย

ภาคผนวก ค
สรุปการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การรัฐวิสาหกิจ
ธุรกิจเอกชน และมหาวิทยาลัย

ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ

1. การสัมภาษณ์ นายมนตรี วชิรเชื่อนพันธ์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ และนายปรีชา ติวะนันท์กร ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายโทรศัพท์นครหลวงที่ 3 บริษัท ทศท.คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) วันที่ 4 ตุลาคม 2545 เวลา 9.00-10.30 น. ณ บริษัท ทศท.คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน)

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจขององค์กร

1.1 นโยบายขององค์การโทรศัพท์กำหนดมาจากระดับคณะกรรมการบริหารของ ทศท. เป็นส่วนใหญ่ และมาจากแนวนโยบายของรัฐบาลด้วย แต่เมื่อ ทศท.แปรรูปเป็นบริษัทมหาชน และจะนำหุ้นเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์นั้น รูปแบบในการกำหนดนโยบาย และแผนกลยุทธ์จะเสนอจากระดับผู้บริหารขององค์กร

1.2 โครงสร้างองค์กรของ ทศท. มีการกระจายอำนาจการบริหารให้กับผู้บริหารระดับต่าง ๆ อยู่แล้ว แต่ยังมีปัญหาเรื่องขอบเขต หน้าที่ ความรับผิดชอบ ยังมีการซ้ำซ้อนอยู่บ้าง จึงจำเป็นต้องปรับโครงสร้างการบริหาร

1.3 รูปแบบการบริหารงานแบบใหม่ขององค์กรจะเป็นแบบ Business Group ที่ช่วยกำหนดขอบเขตงานให้ดีขึ้น

1.4 นโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน จำเป็นต้องปรับมาตรการและกลไกการบริหารหลายด้าน ได้แก่

1.4.1 การปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.4.2 การจัดทำแผนธุรกิจในระดับหน่วยธุรกิจ และแนวทางในการตัดสินใจ

1.4.3 การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีการกระจายอำนาจ ขอบเขต หน้าที่ ความรับผิดชอบให้ผู้บริหารมากขึ้น และแบ่งการดำเนินงานธุรกิจออกเป็น 9 ส่วนงาน

1.4.4 ปรับปรุงระบบการดำเนินงานธุรกิจ จัดทำแผนการตลาด จัดทำแผน IT จัดทำรูปแบบและการประเมินผลการดำเนินงาน

1.4.5 ผู้บริหารวางแผนกลยุทธ์ตามนโยบายอย่างเป็นขั้นตอน มีกระบวนการจัดทำอย่างเป็นระบบ

1.3 วิสัยทัศน์ของ ทศท. จะเป็นบริษัทสื่อสารชั้นนำในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และเป็นผู้นำในตลาดประเทศไทย โดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าให้ดีที่สุด

1.4 พันธกิจของ ทศท. ได้แก่

1.4.1 ตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยการบริการที่มีคุณภาพ และเทคโนโลยีที่ล้ำหน้า เพื่อให้ลูกค้าเลือกใช้บริการจากทศท.เป็นอันดับแรก

1.4.2 ส่งเสริมการลดความเหลื่อมล้ำของการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการพัฒนาประเทศ

1.4.3 ให้สิ่งที่เหมาะสมแก่สังคมและรักษาสิ่งแวดล้อม

1.4.4 ให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมแก่ผู้ถือหุ้น และส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานแก่พนักงาน

1.4.5 หาพันธมิตรเพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจระหว่างประเทศ

1.5 รูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจของ ทศท. จะเป็นแบบหน่วยธุรกิจ โดยมีโครงสร้างการบริหารแบบ Centralized Control, Decentralized Operations หัวหน้าหน่วยงานจะมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการดำเนินงานในแต่ละหน่วยธุรกิจแบบเบ็ดเสร็จ มีการวัดผลการดำเนินงานตามแผน โดยมีตัวชี้วัดที่กำหนด

2. หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารงานแบบศูนย์กำไร

2.1 หน่วยงานต่างๆของ ทศท.ต้องพึ่งพิงกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน เช่น จัดทำแผนการตลาดร่วมกัน มี fixed line business กับหน่วยงานที่มีการบริการทางด้านข้อมูล ฯลฯ

2.2 หน่วยงานที่จะเป็นศูนย์กำไรต้องมีความพร้อมทางข้อมูลการบริหาร ไม่ใช่หน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ และการดำเนินงานของศูนย์มุ่งที่จะให้แต่ละส่วนงานมีขอบเขต หน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้น

2.3 โครงสร้างการบริหารเป็นแบบราบ มี 4 ระดับ คือ กรรมการผู้จัดการใหญ่ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้จัดการระดับฝ่ายต่างๆ ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงภารกิจระหว่างฝ่ายต่างๆเข้าด้วยกัน เพื่อการประสานงานและความร่วมมือ ทั้งนี้โครงสร้างหน่วยงานจะต้องมีการกระจายอำนาจ และมีความอิสระถึงระดับหน่วยงานที่ติดต่อกับลูกค้าแบบตัวต่อตัว(face to face) เพื่อความรวดเร็ว และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และต้องมีคำสั่งมอบหมายการกระจายอำนาจให้ชัดเจน เพื่อความถูกต้องในการปฏิบัติงาน อาจโดยกำหนดเป็นวงเงิน หรือ จำนวนหน่วยนับ ฯลฯ

2.4 หน่วยงานมีการจัดทำแผนธุรกิจ หมายถึง การวางแผนในเรื่อง ลูกค้า สินค้า แผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง และการประเมินผลการดำเนินงาน โดยเทียบกับเป้าหมายองค์กร และใช้ KPI ทั้งนี้หัวหน้าหน่วยงานควรพิจารณากำหนดเป้าหมาย วางแผนการเงิน และทำโร้ร่วมกันกับผู้บริหาร เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ ตลอดจนการกำหนดผลตอบแทน หรือ ประโยชน์ที่จะได้รับตามความทุ่มเทของหน่วยงาน ซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจได้ผลตอบแทนต่างกัน จึงจะสร้างแรงจูงใจได้ดี ทั้งนี้แผนธุรกิจจะประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.5 การกำหนดศูนย์ต้นทุน และศูนย์กำไร ต้องคำนึงถึงประสิทธิผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานที่มีค่าใช้จ่ายและก่อให้เกิดรายได้ด้วย มิใช่พิจารณาเฉพาะผลผลิตอย่างเดียว ทั้งนี้ ศูนย์ต้นทุน และศูนย์กำไรจะต้องควบคุมค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อมได้ สามารถรักษาลูกค้าตลาดเป้าหมายได้ และสามารถสร้างผลกำไรตามแผนธุรกิจ โดยพิจารณาจากอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์(ROA) หรือ ผลตอบแทนจากการลงทุน(ROI)

2.6 หน่วยธุรกิจควรมีการศึกษาเรื่องการจัดสรรต้นทุนค่าใช้จ่าย(Cost Allocation) อย่างเป็นระบบ เพื่อกระจายความสามารถในการทำกำไรให้ชัดเจน อาจเริ่มศึกษาในเรื่องต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity Based Costing)

2.7 มีการควบคุม และการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบที่เป็นอิสระในการปฏิบัติงาน สามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขสิ่งบกพร่องแก่ผู้บริหารได้

2.8 มีการวัดและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยมีตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม และมีความเป็นไปได้ที่จะปฏิบัติได้สำเร็จในระยะเวลาที่กำหนด และหากมีการปรับตัวอุปสรรค และแผนกลยุทธ์ในการบริหารงาน จะต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด(KPI)ด้วยทุกครั้ง

2.9 มีทีมงานธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นผู้รับผิดชอบผลิตภัณฑ์และบริการแต่ละชนิดอย่างชัดเจน เพื่อรักษาตลาดเป้าหมาย และศึกษาติดตามคู่แข่งชั้นตลอดเวลา

2.10 มีระบบบัญชีต้นทุนที่เป็นระบบเดียวกัน เพื่อการควบคุม ตรวจสอบ และการตัดสินใจของผู้บริหาร

2.11 การคัดเลือกและแต่งตั้งหัวหน้าฝ่าย หรือทีมธุรกิจ ต้องพิจารณาจากลักษณะของงานที่ต้องรับผิดชอบ เป็นผู้วิสัยทัศน์ และความรอบรู้ในเชิงธุรกิจ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ตลอดจนคุณสมบัติในการมีภาวะผู้นำ มีความรู้ในระบบบัญชีต้นทุนเป็นอย่างดี และมีประสบการณ์ในการบริหารทางธุรกิจ หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้าขององค์กร

2.12 มีรายงานทางการเงินทุกเดือน และรายงานผลการดำเนินงานทุก-3 เดือน และเพื่อการรายงานทางการเงินและบัญชีมีความรวดเร็วมากขึ้น องค์กรอาจส่งผู้เชี่ยวชาญทางการเงินและบัญชีไปทำงานช่วยเหลือในแต่ละหน่วยธุรกิจ ที่เรียกว่า Corporate Service

3. ผลการดำเนินงาน

องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย หรือ บริษัท ทศท.คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระหว่างการปรับรูปแบบ ระบบการทำงาน เพื่อปรับให้เป็นหน่วยธุรกิจ หรือศูนย์กำไร การดำเนินงานระยะแรกจะไม่ใช่หน่วยธุรกิจ 100% เนื่องจากจะทำให้ต้นทุนการบริหารในส่วนกลางสูงมาก และการปรับรูปแบบให้หน่วยงานเป็นศูนย์กำไร หน่วยงานจะต้องมีความสามารถในเรื่องต่อไปนี้

- 3.1 ความสามารถของทีมงานบริหาร
- 3.2 ความสามารถในการสร้างกำไร
- 3.3 ความสามารถในการแข่งขันระยะยาว
- 3.4 ความสามารถในการระดมทุน ด้วยอัตราต้นทุนที่เหมาะสม

4 ปัญหาและอุปสรรค

4.1 ระเบียบ ขั้นตอน กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร ยังติดขัดกับรูปแบบรัฐวิสาหกิจที่เป็นอุปสรรค และไม่สนองกลยุทธ์แบบธุรกิจเอกชน

4.2 งบประมาณไม่เพียงพอต่อการลงทุน และค่าใช้จ่าย จึงไม่สอดคล้องกับนโยบายการเพิ่มรายได้ขององค์กร

2. การสัมมนา นายวิศิษฐ์ วงศาโรจน์ เลขาธิการคณะกรรมการกำหนดแนวทางปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขสมก. องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ วันอังคารที่ 17 กันยายน 2545 เวลา 8.00-9.30 น. ณ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ มีการจัดองค์กรเป็นองค์ประกอบ 3 ส่วนหลักคือ ด้านบริหาร ด้านปฏิบัติการ 1 และด้านปฏิบัติการ 2 โดยมีรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร รองผู้อำนวยการฝ่ายการเดินรถ และรองผู้อำนวยการฝ่ายการเดินรถร่วม เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ ได้แก่ สำนักผู้อำนวยการ สำนักงานตรวจสอบ สำนักงานนโยบายและแผน และศูนย์พัฒนาบุคลากร

การบริการของ ขสมก. มีทั้งการบริการเชิงสังคม และการบริการเชิงพาณิชย์ การบริการเชิงสังคมประสบปัญหาการขาดทุนมาโดยตลอด เนื่องจาก “เป็นพันธกรณีที่ถูกกำหนดโดยรัฐ ให้ดำเนินงานแก่รัฐ เพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ต่าง ๆ แก่ประชาชน ซึ่งในฐานะผู้ประกอบการแล้ว ขสมก. ไม่ต้องการจะดำเนินงาน เนื่องจากไม่คุ้มทุน และมีการใช้ทรัพยากรไม่เต็มประสิทธิภาพ” และการบริการเชิงพาณิชย์ จะบริหารจัดการเพื่อทำกำไรได้อย่างไร

การพัฒนา ขสมก. ประกอบด้วย 4 แนวทางที่สำคัญคือ การปรับอัตราค่าบริการ แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพและรายได้ของ ขสมก. แนวทางการลดค่าใช้จ่ายของ ขสมก. และแนวทางการให้การสนับสนุนโดยภาครัฐ ทั้งนี้ภาพรวมการแก้ปัญหาจำเป็นต้องประสานนโยบาย แผนงาน และกลยุทธ์องค์กรไปพร้อม ๆ กันกับขั้นตอนของการพัฒนา ดังนี้

1. กลยุทธ์การปรับการบริการเดินรถเป็นศูนย์กำไร และส่งเสริมการแข่งขัน
 2. การแปรสภาพหน่วยการเดินรถเป็นบริษัทจำกัด
1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจขององค์กร
 - 1.1 ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของขสมก.ให้ดีขึ้น อันเป็นการลดต้นทุนและเพิ่มรายได้
 - 1.2 การเดินรถเชิงสวัสดิการ จะยังคงมีอยู่ภายใต้การบริหารงานโดยเงินอุดหนุนของรัฐบาลอย่างแน่นอน ส่วนการเดินรถเชิงพาณิชย์ (รถปรับอากาศ) ต้องเลี้ยงตนเองให้ได้ หรือ เป็นภาระแก่รัฐบาลให้น้อยที่สุด
 - 1.3 เตรียมความพร้อมขององค์กรในส่วนการเดินรถให้มีลักษณะการบริหารงานเป็นหน่วยธุรกิจศูนย์กำไร (Business Unit) เพื่อให้มีการวัดผลการดำเนินงานเป็นของตนเอง และสามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และงบประมาณได้อย่างอิสระ
 - 1.4 เอาเป้าหมายการดำเนินงานเป็นตัวชี้วัด และจัดโครงสร้างสิทธิประโยชน์ผลตอบแทนให้ เป็นไปตามผลการดำเนินงานของศูนย์กำไรที่ทำได้
 - 1.5 กระจายอำนาจการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรทั้งบุคคล และงบประมาณค่าใช้จ่าย รวมทั้งรายได้ให้ศูนย์กำไรบริการเดินรถทั้ง 8 ศูนย์ (เขต)เป็นผู้รับผิดชอบ ภายใต้ข้อตกลง และเป้าหมายรายได้ ค่าใช้จ่าย กำไรขาดทุนที่ตกลงไว้กับฝ่ายบริหาร

1.6 ศูนย์การเดินรถทั้ง 8 เขต มีความสามารถและเตรียมความพร้อมในการแปรสภาพเป็นหน่วยธุรกิจ และบริษัทต่อไปในอนาคต

1.7 นโยบายคุณภาพ คือ มุ่งคุณภาพมาตรฐานสู่ระดับสากล และให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ มีจิตใจรักการบริการ (service mind) ร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อให้งานที่ทำสัมฤทธิ์ผล และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารงานแบบศูนย์กำไร

2.1 กำหนดเขตการเดินรถ 1 เป็นศูนย์กำไร โดยการยอมรับของผู้อำนวยการเขตด้วย และเขตอื่นที่สมัครใจ และคิดว่ามีความพร้อมก็เป็นศูนย์กำไรได้ เช่น เขต 8 และต่อไปจะมีหลายเขตเพิ่มขึ้นทั้งนี้หน่วยบริการเดินรถในเขตหนึ่ง ๆ จะรับผิดชอบทั้งส่วนที่บริการเชิงพาณิชย์ และบริการเชิงสังคม

2.2 เขตควรปรับโครงสร้างองค์กรเป็นแบบราบ และอาจยุบหน่วยงานเล็ก ๆ เพื่อให้การจัดระบบงาน และการลดขั้นตอนการทำงานมีประสิทธิภาพ

2.3 หน่วยบริการเดินรถแต่ละหน่วยจะมีจุดมุ่งหมายในการให้บริการเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงสุด โดยตั้งเป้าหมายการบริหารรายได้นั้น ๆ และควบคุมค่าใช้จ่ายเอง

2.4 ศูนย์ต้นทุนของเขตสามารถระบุอำนาจหน้าที่การจัดการที่ต้องการมาบริหารเอง ขอรับการกระจายอำนาจเท่าที่ทำได้ เท่าที่หน่วยงานกลางจะสามารถกำกับได้ และต้องคิดต้นทุนที่แท้จริงของตน พร้อมทั้งวางเป้าหมายเพื่อลดการขาดทุนลงมาให้ได้ เช่น ลดลงเดือนละ 10 ล้านบาท

2.5 ต้องจัดทำระบบบัญชีต้นทุนที่เป็นศูนย์กำไร ที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้

2.6 ต้องปรับปรุงการดำเนินงานทุกส่วน เช่น การปรับเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากร การรับเข้า การเกษียณก่อนอายุ การจัดแบ่งเส้นทางการเดินรถให้สอดคล้องกับรถไฟ BTS การปรับปรุงระบบการบริการให้เชื่อมโยงกันทั้งระบบ โดยการใช้บัตรโดยสารใบเดียวกันในเส้นทางต่าง ๆ

2.7 ต้องเสนอแนวทางการปรับอัตราค่าบริการเพื่อให้สามารถสะท้อนต้นทุนที่แท้จริง เสนอแนวทางการเพิ่มรายได้ของ ขสมก. เช่น การจัดเส้นทางการเดินรถที่มีประสิทธิภาพ การเพิ่มจุดเชื่อมต่อการขนส่งมวลชนระบบอื่น เสนอแนวทางการลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพของ ขสมก. เช่น ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง ค่าใช้จ่ายในการบริหาร ค่าเช่าสถานที่ และอื่น ๆ

2.8 ต้องสร้างมาตรฐานคุณภาพการบริการ เช่น ความสะอาด มารยาทการให้บริการ ความประหยัด ความปลอดภัย เพื่อให้ประชาชนยอมรับ เช่น ISO 9001 มีการขยายไปหลายเส้นทาง

2.9 ต้องมีการวัดและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อดูปัจจัยความสำเร็จ และความล้มเหลว

2.10 มีการวัดผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจในรูปของ ROA เนื่องจาก ขสมก. มีการแยกระบบบัญชีกันมาตั้งแต่ต้น

2.11 ต้องมีระบบรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารทุกเดือน เพื่อควบคุมประสิทธิภาพของการดำเนินงาน

2.12 หัวหน้าหน่วยงานศูนย์กำไรมีลักษณะเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (CEO) มีอำนาจการตัดสินใจเบ็ดเสร็จในขอบเขตที่กำหนด

2.13 ต้องมีระบบค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ถ้ามีรายได้ส่วนเพิ่ม หรือมีการลดค่าใช้จ่ายได้มากกว่าเป้าหมาย อาจมีการให้โบนัสได้ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

3. ผลการดำเนินงาน

3.1 การพัฒนาบุคลากร มีโครงการธนาคารความดี จูงใจให้พนักงานทำความดีสะสม ได้แก่ ทำตามนโยบายคุณภาพการบริการ มาทำงานสม่ำเสมอ มีรายได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ไม่มีเรื่องร้องเรียน หรือ อุบัติเหตุเลย และอุทิศตนช่วยงานต่างๆ เกณฑ์ธนาคารความดีได้นำไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ และเลื่อนขั้นเงินเดือน

3.2 การพัฒนาองค์กรโดยใช้ระบบ ISO ให้ความรู้ทางด้านการบริหารและการบริการ เพื่อสร้างพนักงานที่ดีมีมาตรฐาน และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

3.3 พนักงานสามารถตั้งกลุ่มการทำงาน การบริหาร และการแก้ปัญหาาร่วมกันในทุกๆ เรื่อง จนเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.4 การประเมินผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย การประเมินปัจจัยนำเข้า เช่น รถ พนักงาน และการประเมินประสิทธิภาพองค์กร โดยใช้ตัวชี้วัดของ TRIS ที่เห็นชอบร่วมกันกับกระทรวงการคลัง

4. ปัญหาและอุปสรรค

4.1 การแยกรถร่วมออกจากรถขององค์กร เนื่องจากการมีนโยบาย privatization เพื่อให้เกิดการแข่งขัน รถร่วมสามารถให้บริการได้ด้วยต้นทุนเท่าที่เป็นอยู่ โดยไม่มีเงินอุดหนุนจากรัฐบาล หาก ชสมก. พัฒนาได้ดีมากกว่านี้ รถร่วมก็อาจจะเลิกดำเนินการไป

4.2 การพัฒนาระบบเชื่อมต่อการขนส่งระบบอื่นยังไม่ดี ประชาชนจึงไม่มีทางเลือกมากนัก

4.3 ยังไม่มีระบบการกระจายต้นทุนค่าใช้จ่าย ศูนย์ต้นทุนยังจำเป็นต้องใช้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล เพื่อให้ศูนย์กำไรสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพก่อน จึงจะมีการกระจายค่าใช้จ่ายตามความเป็นจริงได้

4.4 ภารกิจทำให้บริการสังคมเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ ชสมก. ประสบภาวะการขาดทุน เนื่องจากมีต้นทุนต่อหน่วยของการดำเนินงานสูงกว่าอัตราค่าบริการที่ได้รับการควบคุมจากรัฐ นอกจากนี้เงื่อนไขของการเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจทำให้ไม่เกิดความคล่องตัวต่อการดำเนินงานเชิงธุรกิจ ได้แก่ กฎระเบียบข้อบังคับในเรื่องการจ้าง การจัดซื้อจัดจ้าง การตัดสินใจเชิงนโยบายที่ขึ้นอยู่กับความเห็นชอบของรัฐบาล ความเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ทำให้มีต้นทุนค่าใช้จ่ายในการบริหารสูง โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับภาคเอกชน และประสิทธิภาพในการบริหารและการดำเนินงานที่มีปัจจัยมาจากการจัดระบบเส้นทาง จำนวนรถ และการเชื่อมต่อการขนส่งในหมวดอื่น วัฒนธรรมการแข่งขันขององค์กรมีไม่มาก การขาดความเป็นเจ้าของทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการทำงานและความสามารถในการลงทุนเพื่อพัฒนาองค์กร และระบบโครงสร้างพื้นฐานต่ำ เนื่องมาจาก การขาดทุนอย่างต่อเนื่อง

3. การสัมภาษณ์ นางจุไรรัตน์ กว้างสุขสถิตย์ รองผู้อำนวยการบริหาร นายเชวง ชูศรี ผู้ช่วยผู้ว่าการภาค 1 นายวิเชียร อุดมรัตน์นะศิลป์ ผู้อำนวยการสำนักผู้ว่าการ และ นางสุรัตนา บุญเพียรผล ผู้อำนวยการกองเลขานุการและการประชุม สำนักผู้ว่าการ การประปาส่วนภูมิภาค วันที่ 9 สิงหาคม และ วันที่ 4 กันยายน 2545 เวลา 14.00-16.00 น. และ เวลา 16.00-17.00 น ณ สำนักผู้ว่าการ การประปาส่วนภูมิภาค

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจขององค์กร

1.1 นโยบายการบริหารงานแบบศูนย์กำไรของ กปภ. เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก และสังคมไทย ทำให้องค์กรต้องปรับตัวควบคู่กับนโยบายพัฒนาและแปรรูปรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ กปภ. ยังมีระบบการบริหารงานที่หลากหลายซับซ้อนที่ต้องปรับปรุง และเพื่อให้สำนักงานประปาเขตต่าง ๆ ซึ่งเป็นหน่วยที่มีรายได้ ตระหนักในเรื่องต้นทุนคือ การของบประมาณต้องคิดค่าเสื่อมราคาด้วย

1.2 การบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร หรือ แบบหน่วยธุรกิจได้นำมาใช้ในยุคการปรับตัวแทนการทำงานแบบราชการ และเป็นที่มาของนโยบายกระจายอำนาจ และการบริการแบบเบ็ดเสร็จครบวงจร(one stop service) ซึ่งเริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ 2543

1.3 กำหนดให้สำนักงานประปา 225 แห่งทั่วประเทศ(ยกเว้น กทม.นนทบุรี และสมุทรปราการ)เป็นหน่วยธุรกิจที่ดำเนินงานครบวงจรตั้งแต่ระบบการผลิต ระบบจำหน่าย ระบบการให้บริการ และระบบบำรุงรักษา

1.4 กปภ. วางนโยบายการกระจายอำนาจทั้ง 3 ด้านคือ งาน คน เงิน ควบคู่กับนโยบาย profit-cost center ซึ่งส่งผลให้กปภ.เริ่มเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.5 นโยบายการบริหารงานแบบศูนย์กำไรของ กปภ.คือ ต้องการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้การวัดผลการปฏิบัติงานแทนการควบคุมต้นทุนต่อหน่วยแต่เพียงอย่างเดียว เป็นการบริหารงานแบบมีเป้าหมาย ไม่มีวัตถุประสงค์ที่จะหากำไร ไม่ต้องการเพิ่มผลสำเร็จทางธุรกิจ แต่ต้องการแสดงรูปแบบที่ทำให้สำนักงานประปาแต่ละแห่งเห็นผลกำไร ขาดทุนของตนเองอย่างชัดเจน

1.6 การประปาส่วนภูมิภาคมีการดำเนินงานที่บริการเชิงสังคม และเชิงพาณิชย์ มีสำนักงาน 3 ระดับคือ สำนักงานใหญ่ สำนักงานเขต ซึ่งกำหนดให้เป็นศูนย์ต้นทุน ซึ่งต้องบริหารให้ลดต้นทุนให้เหลือน้อยที่สุด และสำนักงานประปา ซึ่งกำหนดให้เป็นศูนย์กำไร มีฐานะเป็นหน่วยเดียวที่สามารถบริหารงานได้ครบวงจร และจำเป็นต้องบริหารจัดการให้ได้ผลกำไร

1.7 การประปาส่วนภูมิภาคมีการปรับโครงสร้างการบริหารเป็นแบบราบ(Flat Organization) ปรับตำแหน่งผู้บริหาร ให้รองผู้ว่าการไปกำกับกับการปฏิบัติงานของภาค และเขตด้วย เพื่อลดขั้นตอนการบริหารงานในส่วนกลางลง และเพื่อการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจนทุกระดับ

1.8 รูปแบบการบริหารงานของกปภ. สำนักงานประปาศูนย์กำไรที่มีกำไรจะช่วยเหลือศูนย์ซึ่งยังขาดทุนอยู่ เพื่อให้อยู่ร่วมกันอย่างดีในองค์กร

1.9 การประปาส่วนภูมิภาคมีนโยบายลดขนาดองค์กรลงไม่รับบุคลากรเพิ่มมาประมาณ 4 ปีแล้ว และมีการเตรียมความพร้อมในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

1.10 สำนักงานประปาที่ขาดอัตรากำลัง เช่น สำนักงานประปาแห่งใหม่ อาจใช้วิธีการจ้างบุคคลมืออาชีพภายนอกเข้ามาทำงานแบบบริษัท

2. หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร

2.1 มีการให้ความรู้เพื่อการเตรียมการบริหารงานแบบศูนย์กำไรแก่บุคลากรทุกระดับ และเมื่อเริ่มระบบ ผู้บริหารควรติดตามไปดูแลให้ความรู้เพิ่มเติมด้วย

2.2 มีการศึกษาเรื่องต้นทุนที่แท้จริงของฝ่ายต่าง ๆ อาจให้ฝ่ายบัญชีบันทึก และกระจายไปยังฝ่ายต่าง ๆ ทั้งที่เป็นศูนย์ต้นทุนและศูนย์กำไร

2.3 มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานในแนวราบ เพื่อเอื้อต่อการบริหารแบบเบ็ดเสร็จครบวงจร ที่เน้นการบริการประชาชนด้วยความรวดเร็วเป็นพื้นฐาน

2.4 ศูนย์ต้นทุนและศูนย์กำไรต้องมีการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายให้ดีที่สุด พร้อมทั้งคิดค่าเสื่อมราคา และดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายปริมาณการขายสินค้าต่อปีคือ ขายน้ำประปา ที่ได้มีการต่อรองและตกลงไว้กับสำนักงานใหญ่ และควรมีการจัดสรรต้นทุน(Cost Allocation)ไปให้หน่วยงานอื่นที่ เป็นผู้ขอใช้บริการ

2.5 มีการปรับบทบาทหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน เช่น มีการกระจายความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดยทั้งผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินผล มีการลงนามในข้อตกลงแสดงความยอมรับตัวเลขเป้าหมายของผลการประกอบการต่างๆเมื่อสิ้นปีงบประมาณ การตกลงเป้าหมายกับสำนักงานใหญ่ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆในการผลิตน้ำประปาด้วย เช่น การวางท่อที่เพียงพอ แต่ถ้าเป้าหมายเป็นนโยบายก็ต้องทำ ไม่มีการต่อรอง

2.6 หน่วยงานควรจัดทำนโยบายเฉพาะ เพื่อนำนโยบายองค์กรไปปฏิบัติในทางเดียวกัน

2.7 หน่วยงานควรมีการวางแผนระยะยาว แผนกลยุทธ์ แผนค่าใช้จ่าย และเป้าหมายกำไรเพิ่มขึ้นต่อปี หรืออย่างน้อยก็ให้ขาดทุนน้อยกว่าปีที่แล้ว โดยคำนึงถึงค่าเสื่อมราคา การจ้างพนักงานเพิ่ม การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยทำงาน การซ่อมแซมท่อประปา ซึ่งเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น และควรมีการปรับแผนกลยุทธ์ทุก 3 เดือน

2.8 ควรมีทีมธุรกิจ หรือทีมงานที่คล่องตัว ทำงานได้หลายอย่างอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ และควรมีการอบรม และพัฒนาพนักงานทุกคนให้มีการทำงานในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ

2.9 มีคณะกรรมการบริหารหน่วยงาน และมีการประชุมเพื่อติดตามผลกำไรตามเป้าหมายที่ให้ไว้กับสำนักงานใหญ่

2.10 มีระบบการควบคุมและตรวจสอบภายใน เป็นการตรวจสอบเพื่อการพัฒนา ให้คำแนะนำนำปรึกษาเพื่อนำไปสู่วิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง และมีสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน(สตง.) ตรวจสอบการกระจายอำนาจที่ได้รับมาว่าใช้ถูกต้องหรือไม่

2.11 มีการปรับปรุงระเบียบเพื่อให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจทั้งบุคลากรและการเงิน โดยตั้งกรอบวงเงิน เช่น 1 ล้านบาท สำหรับสำนักงานประปาขนาดเล็ก และอำนาจการจัดซื้อจัดจ้างในโครงการต่างๆ

2.12 ต้องมีการวางแผนการตลาด จัดกลุ่มลูกค้าหลัก และลูกค้ารอง เพื่อเร่งรัดการจัดจำหน่ายน้ำประปา และเพิ่มยอดขาย การกำหนดราคาขายต้องสะท้อนต้นทุน และสอดคล้องกับความสามารถในการซื้อของลูกค้า และเพื่อเป็นการเร่งรัดการสร้างระบบการหารายได้ให้มากขึ้นด้วย

2.13 ต้องมีระบบบัญชีเดียวกัน และมีการประมวลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อเร่งรัดรายงานทางการเงินให้เร็วขึ้น และผู้บริหารได้เห็นรูปแบบทางการเงินของทั้งองค์กร

2.14 หน่วยงานควรมีตัวชี้วัดที่สะท้อนผลการทำงานอย่างชัดเจน โดยเฉพาะหน่วยธุรกิจควรมีตัวชี้วัดที่สะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพการดำเนินงานทุกมุมมอง เช่น ตัวชี้วัดการบริการทางธุรกิจแบบครบวงจร (Balanced Scorecard) กปภ. มีตัววัดของ TRIS โดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบ

2.15 มีการวัดความสามารถในการทำกำไรของแต่ละภาค โดยใช้การวัดอัตราผลตอบแทนรวมต่อสินทรัพย์(Return on Assets : ROA)ไม่ใช่วัดที่กำไรสุทธิ และจะมีผลต่อการได้รับอนุมัติงบประมาณจากส่วนกลางต่อไป ซึ่งแสดงว่ามีอิสระในการบริหารงานภายใต้กรอบนโยบายของ กปภ.

2.16 มีการรายงานผลการดำเนินงาน รายงานการเงินทุกเดือน สำนักงานเขตรายงานทุกไตรมาส และเป็นระบบรายงานแบบเดียวกัน

2.17 มีระบบฐานข้อมูลเดียวกัน เพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร สามารถดูข้อมูลได้ทุกสำนักงาน

2.18 หัวหน้าหน่วยงานควรมีวิสัยทัศน์ และมีความรู้ในการบริหารงานแบบธุรกิจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งาน และพร้อมที่จะเผชิญปัญหาและอุปสรรค และควรได้รับการเลือกสรรมาจากบุคลากรในพื้นที่ด้วย เพื่อให้ได้รับการยอมรับและการร่วมใจทำงาน

2.19 ควรมีระบบการคัดเลือกผู้อำนวยการ อาจโดยการจัดอันดับผู้จัดการเป็น A,B,C และพิจารณาคุณสมบัติต่าง ๆ เพื่อเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้งจะดูจากระยะเวลาการปฏิบัติงาน และลักษณะเฉพาะของงาน

2.20 กปภ. มีการนำรายได้ส่งรัฐประมาณ 30-40% ของกำไรสุทธิตามที่รัฐกำหนด แทนการเสียภาษี มีการเสียภาษีโรงเรือนตามปกติ และไม่มีปัญหาเรื่องการกระจายภาระการเสียภาษีให้แก่หน่วยงาน

3. ผลการดำเนินงาน

3.1 สำนักงานประปาได้รับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจอย่างอิสระประมาณ 80% มีการรับรู้รายรับ รายจ่ายของตนเองมากขึ้น

3.2 บุคลากรระดับหัวหน้างานได้รับการอบรมอย่างสม่ำเสมอ หลักสูตรการเตรียมตัวเป็นผู้จัดการประปา เป็นหัวหน้างาน เป็นพนักงานผลิต จำหน่ายน้ำ ฯลฯ พนักงานมีความตื่นตัวในการบริหารงานแบบใหม่

3.3 สำนักงานประปาศูนย์กำไรมีทั้งหมด 225 แห่ง มีศูนย์ที่ทำกำไรได้จริงประมาณ 20 แห่ง และศูนย์อื่นๆกำลังปรับตัวดีขึ้น ลูกค้าพึงพอใจมากขึ้น

3.4 วิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำองค์กร มีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้ระบบการบริหารงานแบบศูนย์กำไรดำเนินต่อเนื่องไปได้ และทำให้พนักงานยอมรับวิธีการทำงานมากขึ้น

3.5 มีระบบประเมินผลงานคือ ใช้รูปแบบดุลดัชนีองค์กร (Balanced Scorecard)

3.6 พนักงานส่วนหนึ่งปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm) จากการทำงานแบบราชการ เป็นในเชิงธุรกิจมากขึ้น

3.7 ปีงบประมาณ 2546 มีการบูรณาการงานที่ใกล้เคียงไว้ในหน่วยเดียวกัน ตั้งหน่วยงานใหม่ให้สอดคล้องกับหลักการบริหารเชิงธุรกิจ ตั้งหน่วยงาน IT ให้มีบทบาทมากขึ้น และวางโครงสร้างแนวราบเพื่อให้กลไกต่างๆทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.8 มีผลการประกอบการ ได้แก่ ประมาณ 180 สำนักงานประปา เป็นการบริการเชิงสังคม เนื่องจากจำนวนผู้ใช้ที่มีขนาดการใช้(volume)เล็กมากจึงมีการขาดทุนเสมอ แต่ให้ประโยชน์แก่สังคม ประมาณ 45 สำนักงานประปา เป็นการบริการเชิงสังคม ที่มีขนาดการใช้ขนาดกลางและใหญ่ จึงมีผลประกอบการเลี้ยงตนเองได้

3.9 กปก. ในภาพรวม มีการวางแผนให้ขาดทุนน้อยลงทุกปี โดยมีการวัดผลตอบแทนจากการลงทุนตามหลักการของอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม(ROA)

3.10 มีหลักสูตรอบรมและพัฒนาผู้จัดการสำนักงานประปา เช่น หลักสูตรเตรียมผู้จัดการ หลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร ผู้จัดการในยุค profit center จะต้องมีความรู้คุณสมบัติเด่น 4 ด้านคือ เป็นนักการตลาด นักบริหารต้นทุน นักประชาสัมพันธ์ และนักประสานงานที่สร้างสรรค์

3.11 พนักงานระมัดระวังในเรื่องรายได้และค่าใช้จ่าย มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า (Customer Orientation)

3.12 สำนักงานประปาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี และเป็นหน่วยงานคุณภาพ

4 ปัญหาและอุปสรรค

4.1 ผู้จัดการสำนักงานประปาบางแห่งไม่กล้าใช้ความเป็นอิสระในการดำเนินงานและตัดสินใจ โดยเฉพาะเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง เนื่องจากไม่มีความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบต่างๆ การทำสัญญา การประกวดราคา และการประมูล เพราะเป็นฝ่ายปฏิบัติการมาก่อน ไม่เคยทำงานบริหาร

4.2 สำนักงานประปายังทำกำไรไม่ได้ อาจเนื่องมาจากเจตนากรมยในการจัดตั้งคือ เพื่อบริการสังคมเป็นหลัก

4.3 ความตระหนักในความจำเป็นของการแข่งขันผลการดำเนินงานแบบธุรกิจยังมีไม่มาก

4.4 ยังมีกฎระเบียบกลางหลายประการที่ทำให้ กปก.ต้องปฏิบัติตาม ทำให้ไม่คล่องตัวเท่าที่ควร

4.5 เงินลงทุนในการขยายธุรกิจมีจำกัด

4.6 การปรับกระบวนการทำงานเชิงธุรกิจยังไม่สมบูรณ์ เนื่องจากการปรับวัฒนธรรมการ

ทำงานเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา

4.7 ลักษณะโดยธรรมชาติของกิจการประปา เป็นธุรกิจที่ต้นทุนต่ำกว่ากิจการไฟฟ้า เพราะมีผู้มองว่ามีน้ำมาจากฟ้า ฯลฯ และราคาที่เหมาะสมในความรู้สึกของคนทั่วไปคือ ไม่ควรสูงเท่ากับค่าไฟฟ้า ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ฯลฯ ทั้งๆที่การลงทุนต้องใช้เทคโนโลยีสูงเช่นกัน และโดยเฉพาะ กปภ. เป็นระบบโดด พื้นที่ให้บริการแยกออกจากกันแบบกระจาย ไม่เหมือนการประปานครหลวง การไฟฟ้า และโทรศัพท์ ที่ลงทุนครั้งเดียวจะเชื่อมโยงระบบได้ทั้งหมด นอกจากนั้น สังคมยังมองว่าการให้บริการน้ำประปาเป็นการบริการสังคมมากกว่าเชิงธุรกิจ ดังนั้นราคาที่เหมาะสมจะต้องต่ำกว่าค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ โดยรัฐบาลได้ควบคุมราคาไว้ต่ำกว่าต้นทุนที่แท้จริง และจัดให้เป็นกิจการที่ให้ผลลัพธ์เป็น benefit มากกว่า profit แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อรัฐบาลกำหนดให้ กปภ. ต้องมีผลประกอบการเลี้ยงตนเอง ดังนั้นด้วยแนวคิดของศูนย์กำไร จึงเป็นเทคนิคหนึ่งที่น่าเข้ามาช่วยให้พนักงานทำงานเป็นเชิงธุรกิจมากขึ้น รวมทั้งจะช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายและควบคุมต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.8 การให้โบนัสยังไม่สามารถจัดทำระบบได้ เนื่องจากระบบค่าตอบแทน ระบบความดีความชอบในรัฐวิสาหกิจ รัฐกำหนดเป็นกติกากว่าต้องได้เท่ากันทั้งองค์กร ดังนั้นหน่วยที่ทำกำไรได้มาก จึงยังไม่ได้ผลตอบแทนรางวัลตามความสามารถในการผลิตตามความเป็นจริง ซึ่งควรจะมีการให้ขึ้นเงินเดือนที่แตกต่างกันตามผลงานที่อุทิศให้แก่องค์กร หากจะทำได้ต้องปรับเป็นบริษัทแบบเอกชน จะต้องมีการปรับแก้กฎหมาย ซึ่งคงต้องใช้เวลาอีกนาน

4.9 หากเป็นหน่วยธุรกิจเต็มตัว อาจต้องตัดหน่วยที่ขาดทุนออกไป และให้รัฐบาลดูแล และรัฐบาลควรต้องรับทราบก่อนที่จะนำองค์กรเข้าตลาดหลักทรัพย์

4.10 เงินลงทุนทางธุรกิจยังมีไม่พอ เพราะกิจการบางสำนักงานยังขาดทุน การกู้เงินจะทำให้เป็นหนี้มากขึ้น จึงต้องดูความคุ้มทุนก่อนการกู้ อาจมีการลงทุนเพื่อเกื้อหนุนสังคม ถึงแม้ว่าจะทำให้ภาคการเงินติดลบ ทั้งนี้งานของภาครัฐต้องคำนึงถึงผลประโยชน์แก่สังคมด้วย ซึ่งต่างจากภาคเอกชนที่ต้องการกำไรเพียงอย่างเดียว การขาดทุนอาจเกิดจากการช่วยสังคม หากไม่ช่วย กปภ. ก็อาจทำกำไรได้ทุกปี

4. การสัมภาษณ์ นายประเจ็ด สุขแก้ว รองผู้ว่าการวางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค วันพุธที่ 28 กันยายน 2545 เวลา 9.00-10.00 น. ณ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีสำนักงานกลางตั้งอยู่ที่กรุงเทพมหานคร มีหน้าที่กำหนดนโยบาย แผนงาน และให้คำแนะนำ ตลอดจนจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ให้หน่วยงานในส่วนภูมิภาค แบ่งการบริหารงานออกเป็น ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการ สำนักผู้ว่าการ สำนักตรวจสอบภายใน สำนักผู้ตรวจการ สำนักบริหารโครงการ สำนักทรัพยากรบุคคล สำนักกฎหมาย ฝ่ายและกอง สำหรับในส่วนภูมิภาค แบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 ภาคคือ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ แต่ละภาคประกอบด้วย 3 การไฟฟ้าเขต (เทียบเท่าระดับฝ่าย) รวมเป็น 12 การไฟฟ้าเขต มีหน้าที่ควบคุมและให้คำแนะนำแก่การไฟฟ้าต่างๆ ใน

สังกัดรวม 969 แห่ง ในเขตความรับผิดชอบ 73 จังหวัดทั่วประเทศ ซึ่งได้แก่ การไฟฟ้าจังหวัด 73 แห่ง การไฟฟ้าอำเภอ 723 แห่ง การไฟฟ้าตำบล 173 แห่ง ครอบคลุมพื้นที่ประมาณ 510,000 ตารางกิโลเมตร หรือร้อยละ 99 ของพื้นที่ทั่วประเทศ

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจขององค์กร

1.1 วัตถุประสงค์ที่สำคัญของ กฟผ.คือ การผลิต จัดให้ได้มา จัดส่ง และจัดจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่ประชาชน ธุรกิจ และอุตสาหกรรมต่างๆในเขตจำหน่าย 73 จังหวัดทั่วประเทศ ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ

1.2 เป็นผู้นำทางด้านกิจการสาธารณูปโภคไฟฟ้าของประเทศไทย โดยมีระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีคุณภาพสูง ทนสมัย และมีประสิทธิภาพสูง ไปยังทุกจุดของระบบ

1.3 พัฒนาการบริหารจัดการและพนักงานให้ดำเนินงานในเชิงธุรกิจที่มุ่งประโยชน์เพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

1.4 บรรลุและดำรงสถานะการเป็น “รัฐวิสาหกิจที่ดี”

1.5 มีการบริการที่มีคุณค่าและหลากหลายที่ให้บริการแก่ลูกค้าในแต่ละประเภท

1.6 นำเอาระบบการให้ผลตอบแทนและความก้าวหน้าทางตำแหน่งงานมาใช้ โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานของพนักงานกับผลตอบแทน

1.7 นโยบายการกระจายอำนาจ ทั้งการบริหารงาน และเม็ดเงิน

1.8 ประสบความสำเร็จในการจัดตั้งหน่วยธุรกิจ และแปรรูปหน่วยธุรกิจเป็นบริษัทในเครือหรือบริษัทร่วมทุน

1.9 กลยุทธ์ที่สำคัญได้แก่ การสร้างความเข้มแข็งของธุรกิจการจำหน่ายไฟฟ้า การพัฒนาบุคลากรและระบบการทำงาน การแบ่งแยกกิจกรรมสาธารณะประโยชน์และกิจกรรมทางธุรกิจ เพื่อให้มีความชัดเจนในการจัดสรรเงินทุน กำหนดชนิดของงาน และการวัดและประเมินผลงาน และการเตรียมแปรสภาพหน่วยธุรกิจด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าและธุรกิจด้านจัดจำหน่ายให้อยู่ในรูปแบบบริษัทจำกัด ตลอดจนเตรียมแปรรูปบริษัทธุรกิจเสริม

2. หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร

2.1 การจัดโครงสร้างองค์กร เป็นแบบเนวราบ แบ่งเป็น 3 ส่วนใหญ่ๆคือ

2.1.1 เครือข่ายระบบไฟฟ้า มีทรัพย์สินประมาณ 1.5 แสนล้านบาท มีการผูกขาดโดยตัวระบบ จึงแยกตัวระบบต่างๆออกจากกัน โดยแยกเป็น 4 หน่วยธุรกิจกลยุทธ์ตามภูมิภาค

2.1.2 ธุรกิจจำหน่ายและบริการ มีการประสานงานกับลูกค้า และต่อไปจะปรับให้เป็นบริษัทเอกชนอย่างเต็มรูปแบบ เมื่อพร้อมจะแปรสภาพ และจะกลายเป็น 4 บริษัท (4 SBU)

2.1.3 ธุรกิจเกี่ยวกับการลงทุน กฟผ.มีวิศวกรไฟฟ้าที่มีความสามารถ สมควรหางานจากภายนอก โดยอาจปรับเป็นบริษัทย่อย เพื่อหารายได้จากภายนอกต่อไป

2.2 กำหนดหน่วยธุรกิจที่สามารถบริหารจัดการ และมีการดำเนินงานแบบครบวงจร โดยส่วนกลางกระจายอำนาจการเงิน และเวลาให้ไปบริหารเอง

2.3 หน่วยธุรกิจจะต้องสามารถควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานได้ด้วยตนเอง หมายถึงต้องดำเนินงานบริหารจัดการได้เองตั้งแต่ต้นจนจบ โดยไม่ต้องพึ่งใคร เช่น ระดับฝ่าย ระดับเขต

2.4 หัวหน้าหน่วยงานต้องสามารถสั่งการได้เองทั้งหมดจึงจะเกิดประสิทธิภาพ

2.5 ต้องจัดทำระบบบัญชี เพื่อควบคุมรายรับ รายจ่ายในหน่วยนั้นได้ หน่วยงานต้องตระหนักในเรื่องรายได้ และค่าใช้จ่าย สามารถควบคุมการลดรายจ่าย และควรเพิ่มรายได้ให้ได้ จึงจะควบคุมประสิทธิภาพได้ ตัวเลขทางบัญชีจะบอกให้ทราบว่า จะลดค่าใช้จ่าย เพิ่มรายได้จากที่ใดได้บ้าง

2.6 ต้องมีการกระจายต้นทุนค่าใช้จ่ายระหว่างหน่วยงาน เนื่องจากการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจหลายอย่างต้องพึ่งพาหน่วยธุรกิจอื่นด้วย เพราะไม่อาจทำได้เองครบวงจร เมื่อมีการพึ่งพากันต้องมีการ transfer cost ซึ่งกันและกัน และควรตกลงกันว่า จะ transfer เป็นจำนวนเท่าใด โดยมีเกณฑ์ที่ยอมรับกันได้ทั้ง 2 ฝ่ายในระดับที่เหมาะสม

2.7 การดำเนินงานของหน่วยธุรกิจที่รับงานต้องดูความสำคัญ ผลประโยชน์ที่ผู้มาขอใช้บริการจะได้รับในระยะเวลาที่เหมาะสม และพนักงานต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย เพื่อลดต้นทุนให้แก่หน่วยงานที่มาขอใช้บริการด้วย มิฉะนั้นหน่วยนั้นอาจไปขอใช้บริการจากภายนอกได้

2.8 ควรมีระบบการควบคุมการปฏิบัติงานที่ดี ได้แก่ การควบคุมระบบบัญชี ระบบการตรวจสอบมาตรฐานการก่อสร้าง ฯลฯ

3. ผลการดำเนินงาน

3.1 กฟภ. สามารถดำเนินงานได้ตามแผนงานต่างๆ ได้แก่ การผลิตและจัดหาพลังงานไฟฟ้า การจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า การบริหารการเงิน การลงทุน และการบริหารพัสดุ การบริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคล

3.2 กฟภ. ประสบความสำเร็จในการเข้าสู่ระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9002 ตามสายงานปฏิบัติการ และการบริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคทั้ง 12 เขต และ 2 หน่วยธุรกิจ ในส่วนกลาง โดยได้รับใบรับรองระบบบริหารคุณภาพ ISO 9002 จากสำนักงานรับรองระบบคุณภาพวิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ (EAQA/EIT-CBO) ซึ่งได้รับการรับรองจาก Energy & Environment Accredited Quality Assessment (EAQA) ประเทศอังกฤษ

4. ปัญหาและอุปสรรค

4.1 ธุรกิจบางอย่างขาดผู้เชี่ยวชาญ ไม่มีบุคลากรดำเนินงานอย่างเพียงพอแต่จำเป็นต้องใช้ เช่น คอมพิวเตอร์ และระบบสื่อสาร ยังไม่สามารถเลือกสรรคนได้

4.2 ต่อไปอาจมีการร่วมลงทุน (joint venture) กับบริษัท ICT ต่างๆ และจะขยายงานไปยังประเทศเพื่อนบ้านที่ยังไม่มีประสบการณ์

5. การสัมภาษณ์ นายเสรีรัตน์ ประสุตานนท์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่(สายงานกิจการพิเศษ) บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) วันศุกร์ที่ 13 ธันวาคม 2545 เวลา 15.30-16.30 น. ณ บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยได้แปลงสภาพเป็น บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2545 โดยใช้ พ.ร.บ.ทุนรัฐวิสาหกิจ 2542 โดยมีทำอากาศยานกรุงเทพ และทำอากาศยานในภูมิภาคอีก 4 แห่ง รวมทั้งทำอากาศยานสุวรรณภูมิด้วย เป็นหน่วยธุรกิจของ ทอท.

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจของบริษัท

2.1 เมื่อสนามบินสุวรรณภูมิเปิดบริการ สนามบินดอนเมืองจะปิดบริการการขึ้นเครื่องของผู้โดยสารทั่วไป แต่จะยังใช้เป็นสนามบินสำรองสำหรับเที่ยวบินเช่าเหมาลำ(Charter Flight) และเป็นศูนย์ซ่อมเครื่องบิน

2.2 การให้บริการไม่เรียกว่างานบริการประชาชน เนื่องจากแปรสภาพเป็นบริษัท ไม่ได้เป็นรัฐวิสาหกิจอีกต่อไป จึงเป็นการบริหารธุรกิจแบบให้บริการ ลูกค้าหลักของสนามบินคือ สายการบิน และผู้ประกอบการในสนามบิน ลูกค้าทางอ้อมคือ ผู้โดยสาร บริษัทจึงมีหน้าที่ควบคุมการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้และคิดค่าบริการ รวมทั้งจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสาร เช่น ที่จอดรถ ที่พัก ที่ซื้อของ ระหว่างการรอคอยขึ้นเครื่องบิน

2.3 นโยบายกระจายอำนาจให้ทำอากาศยานทั้ง 6 แห่ง เป็นหน่วยธุรกิจ เนื่องจากแต่ละแห่งต้องสร้างผลกำไร และหารายได้เพิ่มจากทรัพยากรที่มีอยู่

2.4 มีบริษัทร่วมลงทุน(holding company) โดยบริษัทถือหุ้นมากกว่า 50 % และต่อไปจะถือหุ้น 100%

2.5 บริษัทมีนโยบายที่จะเป็นบริษัทที่มีผลตอบแทนที่เหมาะสมแก่ผู้ถือหุ้น โดยจะเน้นทั้งการแสวงหารายได้และการควบคุมค่าใช้จ่ายที่สะท้อนต้นทุนประสิทธิผล(Cost Effectiveness)

2.6 นโยบายไม่รับพนักงานเพิ่ม แต่พนักงานที่มีอยู่ต้องทำงานหนัก มีโบนัส 5-6 เดือน/ปี

2.7 ศูนย์กำไรทุกแห่งต้องรับผิดชอบปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง เพื่อให้เป้าหมายของบริษัทสำเร็จตามแผน โดยเป้าหมายจะกำหนดไว้ในงบประมาณในรูปของกำไร หรือ อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment : ROI)

2. หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร

2.1 ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรที่บริหารเป็นหน่วยธุรกิจ เป็นแบบราบ ที่ค้ำถึงปัจจัยแวดล้อมภายนอก เป็นแบบที่ต้องสนองรูปแบบความเป็นเจ้าของ และวิสัยทัศน์ใหม่ และเป็นแบบที่มีชีวิต มีอิสระ คล่องตัว

2.2 กำหนดขอบเขตและความรับผิดชอบของศูนย์รับผิดชอบ กำหนดศูนย์ต้นทุน และศูนย์กำไรของแต่ละหน่วยธุรกิจ คือ แต่ละสนามบิน

2.3 แต่ละสนามบินจะมีการบริหารจัดการด้านบัญชี และการเงินของตนเองอย่างสมบูรณ์แบบ และส่งงบการเงินให้ฝ่ายบัญชีและการเงินส่วนกลาง ซึ่งเป็นหน่วยจัดทำงบการเงินรวม เพื่อการนำเสนอผู้บริหาร และดำเนินการต่อไป

2.4 การวางแผนการเตรียมการกำหนดศูนย์ต้นทุน และศูนย์กำไรใช้เวลาประมาณ 5-6 ปี โดยการจ้างที่ปรึกษา เนื่องจากวิถีทางขององค์กรว่าจะเปลี่ยนจากรัฐวิสาหกิจไปเป็นบริษัท และกำลังอยู่ในขั้นตอนของการนำไปปฏิบัติ(Implementation)

2.5 ต้องมีการจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ(Management Information System : MIS) ที่สมบูรณ์ที่สุด จึงจะกำหนดศูนย์ต้นทุน และศูนย์กำไรได้อย่างถูกต้อง ตรงกับความเป็นจริง

2.6 มีการเตรียมการให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานธุรกิจแบบศูนย์กำไรแก่พนักงานทุกระดับ เพื่อให้ทุกคนตระหนักในเรื่องต้นทุนค่าใช้จ่าย

2.7 ต้องมีการเตรียมการวิธีการปันส่วนค่าใช้จ่าย(Cost Allocation) โดยใช้ระบบ MIS เข้ามาใช้ในการเตรียมการ เพื่อให้มีข้อมูลชัดเจนว่าใครเป็นหน่วยสนับสนุน และมีต้นทุนเป็นอย่างไร เช่น ฝ่ายวิศวกรรม เป็นฝ่ายสนับสนุน แต่ไปทำงานให้ฝ่ายจัดการ(Operation) ที่สนามบิน ก็ควรจะมีการคิดค่าใช้จ่ายและแจ้งหนี้กัน

2.8 การเลือกสรรหัวหน้างาน ต้องขึ้นตามลำดับ แต่ต้องมีความรู้ความสามารถทางการบริหารธุรกิจเป็นอย่างดี ต้องมีการอบรมให้รู้เรื่องการบริหารสนามบิน และการตลาด

2.9 ต้องมีการวางแผนกำไร(Profit Planning) แผนกลยุทธ์ และแผนงบประมาณ เพราะได้กำไรมาตลอด 23 ปี ไม่เคยขาดทุน มีแต่ทำกำไรได้เพิ่มขึ้น การวางแผนจะทำให้มองเห็นว่าจะทำกำไรเพิ่มขึ้นอย่างไร โดยเฉพาะเมื่ออยู่ในภาวะอัตราค่าใช้จ่ายเพิ่มสูงขึ้นกว่าอัตราเพิ่มของกำไร หากปล่อยไว้ ช่วงห่างจะแคบเข้ามา ต้องคิดลดอัตราการเติบโตของค่าใช้จ่าย

2.10 ต้องมีแผนการหารายได้ เพื่อให้อัตรากำไรคงไว้ โดยมองหารายได้จากส่วนที่ไม่เคยได้รายได้มาเลย หรือมีผู้ใช้พื้นที่ส่วนนั้นแต่ไม่เคยได้รับค่าเช่า หรือมีงานใดที่ควรสร้างรายได้ให้แก่นักงานได้

2.11 ต้องนำแนวคิดการตลาดสมัยใหม่มาใช้เพื่อรักษาฐานลูกค้า และรักษาฐานการขนส่งทางอากาศไว้ให้อยู่ในประเทศไทย ตลอดจนทำแผนการส่งเสริมการตลาดร่วมกับผู้ประกอบการภายในท่าอากาศยาน

2.12 ต้องมีดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน และมีการให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงานตามผลงานที่ต้องตอบสนองเป้าหมายองค์กร

2.13 ต้องมีระบบการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรให้สูงกว่าเดิม (Self Improvement)

2.14 การวัดความสามารถในการทำกำไรของศูนย์กำไรมี 2 ระดับคือ วัดผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการศูนย์ และวัดผลทางเศรษฐกิจของศูนย์

2.15 ต้องมีการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดทำ Training Road Map เพื่อจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเองตลอดเวลา ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีภาวะผู้นำ มีความคิดริ

เริ่ม มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้สามารถประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ได้ดี ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว

3. ผลการดำเนินงาน

3.1 บริษัททำกำไรได้มากต่อปี มีสถานะทางการเงินมั่นคงสูงมาก มีบริษัทร่วมลงทุนหลายบริษัท และจะมีการร่วมลงทุนกับบริษัทที่แปรสภาพมาจากรัฐวิสาหกิจอื่นคือ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

3.2 บุคลากรมีความรู้ความสามารถทางการบริหารธุรกิจ โดยสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ต้องการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ปัญหาและอุปสรรค

4.1 ระบบ MIS ไม่สมบูรณ์ เพราะองค์กรไม่หยุดนิ่ง มีการขยายงาน ปรับปรุงโครงสร้างฝ่ายงานตลอดเวลา MIS ต้องปรับแก้ไข โดยเฉพาะเมื่อต้องรับงานการบริหารสนามบินสุวรรณภูมิด้วย ก็ต้องปรับระบบใหม่

4.2 โครงสร้างการบริหารงาน นอกจากเป็นฝ่ายงานต่างๆ แล้วยังเป็นในทางภูมิศาสตร์ด้วย คือ ทำอากาศยานนานาชาติอยู่ที่จังหวัดต่างๆ 6 แห่ง จะต้องมียุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่เล็งตนเองได้อย่างดี และเมื่อเป็นบริษัทรัฐบาลจะสั่งไม่ได้ บริษัทจึงต้องมีวิธีการบริหารแบบธุรกิจและทำให้ได้กำไร

6. การสัมภาษณ์ นายขวัญชัย คณะรัตน์ รองกรรมการผู้จัดการ นางรัตนา เรืองรอง ผู้อำนวยการสำนักบริหารคุณภาพ และนายสามารถ หงษ์วิไล ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักบริหารคุณภาพ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ วันที่ 10 กันยายน 2545 เวลา 13.30-16.00น. ณ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจของธนาคาร

1.1 นโยบายเริ่มต้นของศูนย์กำไรคือ 1) กำหนดหน่วยงานที่จะเป็นศูนย์กำไร โดยได้รับความพร้อมใจจากหน่วยงานด้วย 2) พิจารณาลินทรพจน์ที่มีอยู่ให้เกิดการใช้ประโยชน์และการพึ่งพาตนเอง 3) ต้องดำเนินงานแบบมุ่งเน้นธุรกิจ (business oriented) โดยอาจแยกแยะให้ชัดเจนว่างานส่วนใดทำในเชิงธุรกิจ งานส่วนใดทำในเชิงสังคม 4) ต้องมีตัววัดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพผล ซึ่งต่างกัน หากเป็นในเชิงธุรกิจต้องวัดกำไร ขาดทุน และตัวชี้วัดที่ดีต้องมีการจูงใจให้คนทำงาน

1.2 การแปลงหรือการถ่ายทอดนโยบาย(Policy Deployment)ไปสู่การปฏิบัติเป็นสิ่งจำเป็นมาก

1.3 นโยบายการบริหารงานแบบศูนย์กำไรยังใช้อยู่กับสาขาต่างๆ ของธนาคาร โดยมีการควบคุมค่าใช้จ่าย บริหารโดยใช้หลักการของต้นทุน ทั้งนี้ นโยบายอาจเปลี่ยนแปลงได้ถ้ามีการเปลี่ยนผู้บริหาร

1.4 ธนาคารมีหน้าที่ให้บริการประชาชนเพื่อให้มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง และขยายงานออกมาเป็นธุรกิจการให้บริการด้านสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย กู้ยืมเพื่อซ่อมแซม ซ้อมที่ดินเปล่า เงินฝากแบบต่างๆ เช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์

1.5 การบริหารงานเชิงธุรกิจจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันตามลักษณะสินค้าและบริการ ตามกลุ่มลูกค้า อาชีพ ลูกค้าของธนาคารจะเป็นข้าราชการ รัฐวิสาหกิจประมาณ 25-30 % นอกจากนั้นเป็นประชาชนทั่วไป

1.6 ธนาคารอยู่ในภาวะการแข่งขันที่เสียเปรียบธนาคารพาณิชย์ เนื่องจากมีกฎระเบียบของการเป็นรัฐวิสาหกิจ จึงจำเป็นต้องทำธุรกิจกับกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ(กบข.) เพราะมีความเสี่ยงน้อย และไม่มีดอกเบี้ยมากนัก

2. หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร

2.1 หลักการของศูนย์ต้นทุนคือ ลดต้นทุนลง ซึ่งจะทำให้ได้กำไรสูงขึ้น และหลักการของศูนย์กำไรคือ พยายามทำกำไรให้ได้มากที่สุด และควรใช้ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นกำไรที่ยั่งยืน

2.2 การจัดโครงสร้างองค์กร กำหนดหน่วยงานว่าหน่วยงานใดเป็นศูนย์ต้นทุน (Cost Center) เช่น สำนักงานใหญ่ ฝ่ายการเงิน และหน่วยงานใดเป็นศูนย์กำไร (Profit Center) เช่น สาขาต่างๆ ฝ่ายสินเชื่อ การกำหนดดูจากวัตถุประสงค์การจัดตั้งฝ่าย/หน่วย/ส่วนนั้นๆ

2.3 หน่วยงานที่เป็นศูนย์กำไร หรือฝ่ายที่มีรายได้ต้องจัดทำนโยบายเฉพาะ โดยทำความตกลงกับผู้บริหาร และวางเป้าหมายร่วมกันในการทำรายได้จากการขายสินค้าและบริการ (เช่น เป้าหมายการขายสินเชื่อ) โดยพิจารณาจากศักยภาพ ฐานลูกค้า

2.4 หลักการของตัวชี้วัดคือ การวัดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และการกำหนดตัว

ชี้วัดผลการดำเนินงานที่สะท้อนว่ามีรายได้และค่าใช้จ่ายจะเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้นๆมากที่สุด

2.5 ธนาคารใช้ตัวชี้วัดจากหน่วยงานกลางคือ คณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลวิสาหกิจ และบริษัทไทยเรตติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิส จำกัด(Thai Rating and Information Service : TRIS) ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากกระทรวงการคลังมาแล้ว และสะท้อนภาพรวมทั้งหมดของธนาคาร

2.6 จุดควบคุมและการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานสามารถใช้การวัดผลสัมฤทธิ์ขององค์กร หรือดุลดัชนีองค์กร (Balanced Scorecard) ได้ ซึ่งจะทำให้เกิดการกระจายคุณภาพไปได้ทั้งหน่วยงาน

2.7 คุณภาพ หมายถึง ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนของหน่วยงานมีความพึงพอใจสูงสุด ทั้งนี้การทำให้ผลประโยชน์ทุกส่วนและของทุกคนสมดุล ขึ้นกับบทบาทหน้าที่ และภาวะผู้นำขององค์กร

2.8 ต้องมีการดำเนินงานด้านการตลาด หน่วยงานควรมีกลุ่มลูกค้าเฉพาะ(niche market)

2.9 อาจมีการสร้างภาวะการแข่งขันขึ้นในหน่วยงาน (internal competitiveness) เพื่อให้

เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และควรมีตัวชี้วัดที่เป็นที่ยอมรับ แต่ไม่ใช่ตัวชี้วัดในเชิงธุรกิจ

2.10 ต้องมีการติดตาม ควบคุมผลงาน โดยกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานทุกเดือนต่อผู้บริหารหน่วยงาน เพื่อจะสะท้อนผลตามมาตรการได้เร็วขึ้นในเวลาที่กำหนด เช่น การให้อำนาจตามวงเงิน การรายงานผลจะทำให้ศูนย์กำไรนำผลงานของตนเองไปเทียบกับเป้าหมายขององค์กรได้อย่างทันที่

2.11 ในเรื่องมาตรการกระจายอำนาจ (Measures for Delegation of Authority : MDA) จำเป็นต้องมี เนื่องจากหลักการสำคัญอย่างหนึ่งของศูนย์กำไรคือ ต้องกระจาย/ให้อำนาจและให้อิสระในการทำงานแก่หน่วยงานทุกเรื่องในขอบเขตความรับผิดชอบที่กำหนด จึงจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

2.12 มีคณะกรรมการบริหารทั้งระดับสูงและระดับหน่วยงาน เพื่อพิจารณาอนุมัติงบประมาณรายรับ และรายจ่าย

2.13 ต้องมีการปันส่วนค่าใช้จ่ายต้นทุน (Cost Allocation) รวมทั้งแยกส่วนต้นทุนของฝ่ายงานต่างๆให้ชัดเจนตั้งแต่ต้น เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ คำนวณการใช้พื้นที่ใช้สอย เพื่อความยุติธรรมในการกำหนดต้นทุน หน่วยงานต้องหาวิธีการปันส่วนค่าใช้จ่าย และตกลงกันว่าเป็นค่าใช้จ่ายของใคร ใครเป็นผู้รับบริการจากฝ่ายสนับสนุน จะต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายนั้นมาเป็นของตน แต่ระยะแรกงานสนับสนุนบางอย่างอาจทำให้ทุกศูนย์กำไรเหมือนกัน โดยยังไม่คิดค่าใช้จ่ายก็ได้

2.14 หลักการกระจายค่าใช้จ่ายคือ ต้องกระจายให้ผู้ให้บริการหมดจนเป็นศูนย์ แต่ความเป็นจริงอาจกระจายหมดไม่ได้ เช่น ค่าใช้จ่ายของผู้บริหาร

2.15 การปันส่วนค่าใช้จ่ายเป็นปัญหามากในการบริหารแบบศูนย์กำไร โดยเฉพาะงานจากฝ่ายสนับสนุนที่ผู้บริหารคิดว่าจำเป็น และผลักมาเป็นค่าใช้จ่ายของศูนย์กำไร ดังนั้นต้องมีการประเมินว่าศูนย์กำไรได้ผลประโยชน์ ได้กำไรมากกว่าค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ หน่วยงานจึงจะยอมรับการปันส่วนค่าใช้จ่ายส่วนนั้นได้

2.16 ทุกหน่วยงานต้องมีระบบบัญชีการเงินเดียวกัน เป็นระบบสากล เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่ถูกต้องตรงกันทุกหน่วยงาน

2.17 การสรรหาหัวหน้าหน่วยงาน จะมีคณะกรรมการเลือกสรร แต่งตั้งโดยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งจะต้องมีข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับตัวหัวหน้าหน่วยงานด้วย ต่อไปควรมีการเตรียมความพร้อมผู้จะมาเป็นหัวหน้าหน่วยงาน โดยการฝึกอบรม ควรมีความรู้ทางการตลาดเป็นอย่างดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.18 ผลการดำเนินงานในระบบธุรกิจจะต้องสะท้อนออกมาให้คณะกรรมการบริหารได้เห็นทุกระยะ โดยไม่ต้องรอให้ติดตาม

2.19 พนักงานได้โบนัสประจำปีทำกัน แต่การพิจารณาความดีความชอบจะไม่เท่ากัน เนื่องจากการแบ่งเกรดพนักงานตามผลงาน ทั้งนี้ควรมีระบบการให้ผลตอบแทนความดีความชอบที่โปร่งใส ชัดเจน การวัดผลการดำเนินงานของพนักงานทุกคนควรเป็นตัวเลขที่ได้จากตัววัดที่ดี และมีการประมวลผลด้วยระบบคอมพิวเตอร์

2.20 หลักการสำคัญอีกอย่างหนึ่งของการจัดตั้งศูนย์กำไร คือ การสร้างแรงจูงใจจากการให้ค่าตอบแทนการทำงานมากขึ้น ทั้งจากการเลื่อนขั้นเงินเดือน และการให้โบนัส

2.21 ต้องมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ทันสมัย เพื่อป้องกันปัญหาการปันส่วนค่าใช้จ่ายระหว่างหน่วยงาน และช่วยสร้างจุดร่วมทางความคิดในการทำงานร่วมกัน

2.22 ธนาคารใช้พนักงานน้อยเมื่อเทียบกับธนาคารอื่นๆ เนื่องจากมีงานหลายส่วนที่ใช้บริการจากบริษัทเอกชนมาทำให้แทน(outsource) ทำให้ไม่ต้องจ้างพนักงานมาก

2.23 การระมัดระวังค่าใช้จ่ายของพนักงานอาจก่อให้เกิดปัญหาประหยัดมากเกินไปจนทำงานไม่มีความสุข และไม่สร้างงานใหม่ เช่น การลดค่าใช้จ่าย ค่าน้ำ ค่าไฟ ดังนั้นหากจำเป็นต้องเพิ่มค่าใช้จ่าย ก็ต้องหารายได้เพิ่มขึ้น

2.24 การวัดความสามารถในการทำกำไร วัดจากผลตอบแทนจากสินทรัพย์(Return on Assets : ROA) อาจเริ่มด้วยการวัดกำไรสุทธิที่มาจากรายรับ-รายจ่ายก่อน จึงจะมีแนวทางการลดค่าใช้จ่ายได้ และการคำนวณ ROA จะมีแนวคิด สมมุติฐาน สูตร และวิธีการคำนวณอย่างเดียวกัน

2.25 ศูนย์กำไรควรมีการวางเป้าหมายกำไรในบริบทของตนเอง เช่น เป้าหมายรายเดือน รายสามเดือน หรือเป็นช่วงฤดูกาล

2.26 ฝ่ายสนับสนุนหรือศูนย์ต้นทุน ต้องมีการปรับปรุงงานการให้บริการอยู่เสมอ เช่น การลดขั้นตอนการขอใช้บริการในลักษณะต่างๆ

2.27 ธนาคารไม่เสียภาษี แต่ต้องปันผลกำไรนำส่งกระทรวงการคลัง ในอัตราใกล้เคียงกันกับการเสียภาษี

3. ผลการดำเนินงาน

3.1 การบริหารงานแบบศูนย์กำไรของสาขาต่างๆบางสาขายังไม่เต็มรูปแบบ เพราะบางเรื่องธนาคารต้องลงทุนให้ และยังมีค่าเสื่อมราคา ซึ่งกว่าจะทำกำไรได้ก็ต้องใช้เวลามากกว่านี้

3.2 ธนาคารมีการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้ตัววัดของTRISที่ได้รับความคิดเห็นชอบจากกระทรวงการคลังแล้ว ผลจากตัววัดคือ การวัดเป้าหมายของธนาคารที่กระจายให้ทุกหน่วยงานทำ ดังนั้นถ้าทุกหน่วยงานทำได้ตามเป้าหมาย ก็เท่ากับธนาคารมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เช่น เป้าหมายการปล่อยสินเชื่อต่อปี ซึ่งคณะกรรมการบริหารธนาคารเป็นผู้กำหนดเป้าหมายนี้

3.3 ธนาคารสามารถทราบผลกำไรอย่างชัดเจน และหน่วยงานสามารถทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายกำไรของตนเองอย่างแท้จริง ก่อให้เกิดการประหยัด และใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3.4 การพัฒนาระบบการบริหารงานแบบศูนย์กำไรมีความชัดเจนมากขึ้น หน่วยงานตระหนักในการสร้างรายได้ ลดค่าใช้จ่าย วัสดุสภาพของหน่วยงาน มีการปรับปรุงงานจากตัวชี้วัด

3.5 เนื่องจากธนาคารเป็นองค์กรของรัฐ สัดส่วนการจัดหาทุนจึงได้เปรียบธนาคารอื่นคือ ระดมทุนต่ำได้ เช่น การออกพันธบัตร ซึ่งธนาคารพาณิชย์เอกชนทำไม่ได้ ดังนั้นความเข้มแข็งมั่นคงทางการเงินจึงเปรียบเทียบกันได้ยาก นอกจากนั้นธนาคารอาจได้เปรียบธนาคารพาณิชย์อื่น

คือ การบริหารหนี้เสียต้นทุนจะต่ำกว่า เช่น การวางเงินจำนองกับศาล การฟ้อง การบังคับจำนองจะเสียค่าใช้จ่ายต่ำกว่าธนาคารเอกชน การเปรียบเทียบสมรรถนะ(Benchmarking)จึงทำได้ยาก

4. ปัญหาและอุปสรรค

4.1 ธนาคารมีปัญหาการติดดอกเบี้ยวกินเองระหว่างหน่วยงาน(Fund Transfer Rate) จาก การขอยืมเงินจากอีกฝ่ายหนึ่งมาใช้ในการปล่อยสินเชื่อ ปัญหาการลดดอกเบี้ยยเงินฝากเมื่อมีเงิน มากเกินไป ปัญหาการจ้างคนไปทำการปล่อยสินเชื่อ ทำให้ไม่มีFTR ปัญหาต่างๆเหล่านี้จะทำให้ คิด ROA ไม่ได้ และเป็นปัญหาภายในที่ต้องได้รับการแก้ไข

4.2 ปัญหาจากการวัดผลความสามารถในการทำกำไรด้วย ROA ซึ่งหน่วยงานบอกว่าไม่ยุติธรรม จึงมีการปรับตัววัดคือ อาจใช้การวัดกำไรสุทธิ(Gross Profit) ของหน่วยงาน และชะลอ การปันส่วนค่าใช้จ่าย เพื่อให้หน่วยงานเห็นภาพการดำเนินงานที่แท้จริงของตน

7. การสัมภาษณ์ นายพรชัย เจริญจิตเสรีวงศ์ ผู้จัดการสำนักงานวางแผน และ นายไสว คุณณ ทราศัย ผู้จัดการฝ่ายบุคคล-นโยบายและระบบงาน บริษัทปูนซีเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด วันพุธที่ 4 ธันวาคม 2545 เวลา 13.30-15.00 น. ณ บริษัทปูนซีเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และเครือซีเมนต์ไทย ประกอบด้วยกลุ่มธุรกิจที่สำคัญ 6 กลุ่ม ได้แก่ กระดาษและบรรจุภัณฑ์ ปีโตรเคมี ซีเมนต์ วัสดุก่อสร้าง เซรามิก และ จัดจำหน่าย นอกจากนี้ยังได้จัดตั้ง บริษัทซีเมนต์ไทย โฮลดิ้ง จำกัด เพื่อบริหารการลงทุน และ บริษัทซีเมนต์ไทยพร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ดูแลเขตอุตสาหกรรมและบริหารอสังหาริมทรัพย์ของ เครือฯ

เครือซีเมนต์ไทยมีบริษัทสำคัญกว่า 80 บริษัท ผลิตสินค้ากว่า 64,000รายการ จำหน่าย ทั้งในประเทศและส่งออกไปยังทุกภูมิภาคทั่วโลก รวมทั้งการตระหนักถึงภารกิจสำคัญในการสร้าง สรรค์สังคมไทยให้มีคุณภาพ

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานแบบธุรกิจของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด

1.1 นโยบายการบริหารงานของแต่ละกลุ่มธุรกิจในเครือซีเมนต์ไทยแตกต่างกันตามสภาพ แวดล้อม และความจำเป็นของธุรกิจ จึงกำหนดนโยบาย และแนวทางในการดำเนินงานของตนเอง หากมีธุรกิจเกี่ยวเนื่องกัน จะกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน

1.2 บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)จะกำหนดเป้าหมายผลตอบแทนจากการลงทุนใน แต่ละกลุ่มธุรกิจแตกต่างกัน

1.3 บริษัทในเครือฯสามารถจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ให้หน่วยงานดำเนินงานอย่างเป็น อิสระได้ตามสมควร ภายใต้กรอบนโยบายเดียวกัน และให้มีการจัดทำแผนธุรกิจระยะยาว และ แผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานในธุรกิจในอนาคต

1.4 นโยบายของบริษัทภายหลังจากวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจในปี 2545 คือ การเพิ่มปริมาณการส่งออกปูนซีเมนต์ไปจำหน่ายในต่างประเทศ โดยสามารถเพิ่มปริมาณการส่งออกจาก 1 ล้านตันในปี 2540 มาเป็น 8 ล้านตันในปี 2545 และทำให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่ส่งออกปูนซีเมนต์มากที่สุดในโลก

1.5 นโยบายการสร้างเสถียรภาพราคาปูนซีเมนต์ในประเทศ ยังไม่สำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากการแข่งขันเพื่อเพิ่มปริมาณการขายของผู้ผลิตในประเทศ

1.6 การจัดทำเป้าหมายธุรกิจที่ชัดเจน กำหนดแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และให้มีการประเมินผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายมากขึ้น

1.7 เครื่องซีเมนต์ไทยมีระบบการกำกับดูแล โดยคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการพิจารณาผลตอบแทน คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะจัดการเครือข่าย ซึ่งประกอบด้วย หน่วยงานส่วนกลาง(ศูนย์ต้นทุน) และบริษัทกลุ่มธุรกิจเครือฯ(หน่วยธุรกิจกลยุทธ์ หรือ ศูนย์กำไร)

1.8 นโยบายการกำหนดให้หน่วยงานบริหารงานแบบศูนย์กำไรจะพิจารณาจากความจำเป็นของหน่วยงาน โดยเน้นหน่วยงานที่มีรายได้ (ทั้งที่เป็นรายได้จัดสรรจากหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กร หรือรายได้จากองค์กรภายนอก) และค่าใช้จ่ายที่สามารถควบคุมและรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง และมีศักยภาพทางธุรกิจที่จะพัฒนาต่อไปได้ในอนาคต

2. หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารหน่วยงานแบบศูนย์กำไร

2.1 หน่วยงานแบบศูนย์กำไรมี 2 ลักษณะคือ เป็นหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ (Strategic Business Unit) และเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบรายได้และค่าใช้จ่ายทางตรงและทางอ้อมที่สามารถควบคุมได้

2.2 หน่วยงานมีโครงสร้างแบบราบ (Flat) ต้องมีการวางแผนการดำเนินงาน หรือแผนธุรกิจ 5 ปี (Medium-Term Plan) วางแผนกำไร (Profit Planning) กำหนดเป้าหมายทั้งต้นทุน ยอดขาย กำไร เงินสด การลงทุนเพิ่ม การขยายงาน การออกสินค้าใหม่ และแผนปฏิบัติงาน (Operating Plan) ซึ่งจะมีการทบทวนแผนดังกล่าวทุกปี และมีการวัดผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย

2.3 การวางแผนการเงินและกำไรจะเป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับจากคณะกรรมการบริษัท โดยแผนดังกล่าวจะพิจารณาถึงผลการดำเนินงานโดยรวมของกลุ่มซีเมนต์มากกว่าผลการดำเนินงานย่อยของแต่ละกิจการ

2.4 หน่วยงานต้องกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจของตน ตามเป้าหมายที่ได้รับมาจากคณะกรรมการบริษัท ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ผู้บริหารได้ปรึกษาหารือต่อรองกัน และพยายามผลักดันงานทุกส่วน พนักงานทุกคนทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด (Policy Deployment) ความสำเร็จในแต่ละระดับจะส่งผลถึงความสำเร็จของเป้าหมายของบริษัทด้วย

2.5 ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จทางธุรกิจคือ การสื่อสารภายในองค์กรในทุกเรื่อง ตั้งแต่วิสัยทัศน์ ทิศทาง กลยุทธ์ แผนงาน แผนปฏิบัติการ เพื่อให้ทุกคนทราบ และมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กร

2.6 บริษัทไม่มีการกำหนดระดับ/มาตรวัดการกระจายอำนาจ (Measures of Delegation of Authority : MDA) ให้แก่หน่วยงานเพื่อการเป็นหน่วยอิสระ

2.7 หน่วยงานที่ต้องการลงทุนจะต้องจัดทำเอกสารวิเคราะห์โครงการ งบประมาณการลงทุน และนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการเครือข่าย ซึ่งประกอบด้วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการผู้จัดการของกิจการในกลุ่ม และหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งขึ้นตรงกับกรรมการผู้จัดการใหญ่

2.8 หน่วยงานมีระบบการจัดสรรต้นทุนค่าใช้จ่าย (Cost Allocation) คือ เป็นไปตามปริมาณ และการใช้บริการจากหน่วยงานส่วนกลาง ทั้งนี้ควรมีการวิเคราะห์ต้นทุนหลักของหน่วยงานให้ชัดเจน โดยใช้ข้อมูลจากอดีตมาวิเคราะห์ด้วย การจัดสรรต้นทุนค่าใช้จ่ายเป็นหลักพื้นฐานของศูนย์กำไร คือ เมื่อการให้บริการมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ผู้รับบริการ หรือผู้รับประโยชน์จากการให้บริการ ครั้งนั้นจะต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่าย

2.9 บริษัทต้องมีระบบบัญชี และเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานทางธุรกิจเป็นระบบเดียวกัน และจะทำให้สามารถเปรียบเทียบกันได้ด้วยมาตรฐานตัววัดเดียวกัน

2.10 การควบคุมและการตรวจสอบ จะทำโดยหน่วยงานตรวจสอบกลาง ซึ่งรายงานตรงต่อ คณะกรรมการบริษัท

2.11 การวัดผลการดำเนินงานจะมีการวัดผล 2 ด้าน คือ ด้านการเงิน และด้านการบริหารจัดการ โดยมีตัววัดที่เป็นที่ยอมรับ ธุรกิจใด ๆ จะมีตัววัด 3 ตัว ที่เหมือนกัน ได้แก่

2.11.1 Absolute Performance เป็นตัววัดทางการเงิน วัดความสามารถในการสร้างรายได้เป็นเงินสดเข้ามาในบริษัทได้มากน้อยเพียงใด แล้วนำรายได้นี้ไปเทียบกับทรัพย์สินที่มี หรือ นำไปซื้อทรัพย์สิน เพื่อนำไปสร้างรายได้เพิ่มขึ้นอีกอย่างมีประสิทธิภาพ ตัววัดนี้จะแสดงประสิทธิภาพการใช้เงินในการบริหารทรัพย์สิน ซึ่งตรงกับหน้าที่ของผู้บริหารคือ หารายได้เข้ามาที่เป็นตัวเงินให้มากที่สุด และต้องพยายามลดสินทรัพย์ที่ไม่จำเป็นให้เหลือน้อยที่สุด ดังนั้นหากหน่วยงานใดถือทรัพย์สิน และไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างรายได้ให้แก่ธุรกิจ ก็ต้องขายทรัพย์สินนั้นไป และเอาเงินมาใช้แทน

2.11.2 Relative Performance คือ การพิจารณาการแข่งขัน และตัวเลขการเติบโตของธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แล้วนำมาเทียบกัน เช่น ตัวเลขยอดขายเติบโต 10% แต่ของคู่แข่งเติบโต 15-20% อย่างนี้แสดงว่าด้อยกว่า ตัววัดนี้จะติดลบ ตัววัดนี้เป็นหลักการบริหารอย่างหนึ่งในการบริหารงานแบบศูนย์กำไร คือ การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ทั้งระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก

2.11.3 Improvement Achievement คือ การพิจารณาผลการปรับปรุงงานในรอบปีที่ผ่านมา เช่น การบริหารต้นทุน การผลิต กิจกรรมทางด้านการบริหารจัดการ การลงทุน ถึงแม้จะไม่สามารถสร้างรายได้ได้มากนัก แต่จะส่งผลต่อธุรกิจในระยะยาว

2.12 การรายงานผลการดำเนินงาน และรายงานการเงิน ทุกหน่วยงานต้องสรุปรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงาน และนำเสนอคณะกรรมการเครือข่ายเป็นประจำทุกเดือน

2.13 หน่วยงานที่บริหารแบบศูนย์กำไรต้องสรุปรายงานการเงินเทียบกับแผนด้วย

2.14 การประเมินผลการดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และในขณะเดียวกัน กิจการ

สามารถปรับแผนการดำเนินงานตามความจำเป็น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

2.15 มีคณะกรรมการดูแลผลการดำเนินงานทางด้านธุรกิจ และทางด้านบุคคลทุกระดับ พิจารณาปรับปรุงระเบียบ ตำแหน่ง การโอนย้ายของบุคลากร ยอดขาย การกำหนดกลยุทธ์ ฯลฯ

2.16 การคัดเลือก และแต่งตั้งหัวหน้าหน่วยงานจะพิจารณาจากคุณสมบัติสำคัญ 2 เรื่อง ได้แก่

2.16.1 ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Capability) เช่น ความรู้ความสามารถในงาน การปรับตัว การตัดสินใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในเชิงวิเคราะห์ และความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ฯลฯ

2.16.2 การเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น (Acceptability) ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งความมีคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นผู้นำ และความมีมนุษยสัมพันธ์ ฯลฯ

2.17 การประเมินผลงานของพนักงาน ใช้หลักการ 3 ด้าน ได้แก่

2.17.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีโดยมีเป้าหมาย ตัวชี้วัด และดูผลสัมฤทธิ์ของงาน

2.17.2 สมรรถนะการทำงาน (competency) โดยมีการวิเคราะห์สมรรถนะที่พนักงานในแต่ละสายงาน ระดับ และตำแหน่งงานต้องมี และสมรรถนะตัวใดบ้างที่จะต้องส่งเสริมให้พนักงานมี เพื่อให้มีผลงานออกมาสูงขึ้น และจัดอันดับสมรรถนะไว้ หากมีการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน ก็จะมีประเมินสมรรถนะให้ตรงความต้องการของตำแหน่ง และอยู่ในอันดับที่กำหนด

2.17.3 การประเมินศักยภาพ (Potential) เป็นการประเมินเพื่อวิเคราะห์ดูว่าพนักงานคนใดมีศักยภาพเพียงพอที่จะไปรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นไปในอนาคตได้

ตัววัดทั้ง 3 ด้านนี้ใช้พิจารณาคัดเลือกพนักงานเข้าสู่ตำแหน่งงานระดับสูงทุกระดับ เพื่อความยุติธรรม และกันการแทรกแซง และมีระบบการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน คือ มีคณะกรรมการ มีแห่งตำแหน่งงาน(job level) และ ศักยภาพบุคคล (personal level) เช่น มีความเชี่ยวชาญพิเศษ แม้จะยังไม่มีตำแหน่งว่าง ก็จะมีช่องทางให้เลื่อนระดับได้ เพื่อรักษาคนดี มีคุณภาพไว้ในองค์กร

2.18 การให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงานแก่พนักงาน นอกจากเงินเดือนแล้ว จะมีการจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะ fixed bonus ไม่ว่าจะบริษัทจะได้กำไร ขาดทุนมากน้อยเพียงใด และ variable bonus ซึ่งจะได้มากน้อย หรือไม่ได้ ขึ้นอยู่กับผลงานของบริษัท หากผลงานของบริษัทได้ถึงตามเป้าหมายธุรกิจขององค์กร ก็จะถึงเกณฑ์ที่จะได้รับ variable bonus และพนักงานแต่ละคนจะได้เท่าใด ก็ต้องไปดูการทุ่มเทงานของเขาให้แก่บริษัท โดยมีตัววัดแบบปริมาณ (Quantitative KPI) ที่พนักงานทุกคนทราบ เป็นตัวกำหนด ทั้งนี้การคิดตัววัดแบบปริมาณ จะมีการปรึกษาหารือ และทำความเข้าใจกับพนักงาน โดยดูเป้าหมาย แนวทางจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเป็นการถ่ายทอดนโยบายมาสู่การปฏิบัติงานทุกระดับ ทุกคนมีส่วนร่วมกันรับผิดชอบ เช่น ถ้าบริษัท

ตั้งเป้าหมายลดต้นทุน 20% จะต้องถ่ายทอด(deploy) หรือกระจายว่าฝ่ายงานใดจะรับผิดชอบลดได้ก็เปอร์เซ็นต์ รวมแล้วให้ได้ 20% ตามเป้าหมาย การให้ผลตอบแทนจึงจะเป็นธรรม

3. ผลการดำเนินงาน

3.1 การบริหารหน่วยงานแบบศูนย์กำไร เอื้อประโยชน์ต่อการสร้างจิตสำนึก ความรับผิดชอบ และความเป็นเจ้าขององค์กรให้กับพนักงานในหน่วยงาน (Entrepreneurship)

3.2 การประเมินประสิทธิภาพ และคุณภาพการบริการกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนา และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3.3 การประเมินประสิทธิภาพ และคุณภาพการบริการ จะกำหนดขอบเขตเฉพาะเรื่องที่หน่วยงานสามารถควบคุม และดำเนินการได้ด้วยตนเอง(Controllable)

3.4 หน่วยงานมีการพัฒนาความสามารถในการประเมินตนเอง และการปรับตัวเพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

3.5 ธุรกิจตั้งมั่นในความเป็นธรรม มีจรรยาบรรณ และถ้อยมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม

1. สำหรับลูกค้า ต้องผลิตสินค้าขายในราคายุติธรรม

2. สำหรับพนักงาน ต้องทุ่มเทแรงกาย แรงใจให้แก่ธุรกิจให้อยู่รอด และต้องดูแลความเป็นอยู่ของพนักงานในทุกๆด้านเป็นอย่างดี ด้วยความเชื่อมั่นในคุณค่าของพนักงาน เชื่อมั่นว่าบุคคลเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์กร และได้มีการลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากร ทั้งในรูปของการอบรม และการศึกษาต่อทางด้านบริหารธุรกิจ ทั้งระดับปริญญาโท และปริญญาเอก ในมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ เพื่อจะเป็นพลังให้กับบริษัทในระยะยาว

3. สำหรับผู้ถือหุ้น ต้องบริหารธุรกิจให้มีผลตอบแทนในระดับที่เหมาะสมกับผู้ถือหุ้น

4. สำหรับสังคม การทำธุรกิจต้องไม่ทำให้สังคมเดือดร้อน ไม่ทำให้สิ่งแวดล้อม และชุมชนเสียหาย ต้องคืนกำไรให้แก่สังคม เช่น ให้ทุนการศึกษา สนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรม กีฬา และกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์อื่นๆ

4. ปัญหา และอุปสรรค

4.1 ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจทำให้รายได้ของบริษัทต่ำลง จึงต้องเร่งรัดการดำเนินงานเพิ่มการส่งออกตามนโยบาย นอกจากนี้ยังต้องวิเคราะห์สาเหตุที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และต้องหามาตรการเพื่อความอยู่รอด เช่น ลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่าย ธุรกิจใดที่ไม่มีกำไรพร้อมจะขายไป เครื่องซีเมนต์จึงสามารถรักษา 6 ธุรกิจหลักไว้ได้

4.2 ในการบริหารหน่วยงานแบบศูนย์กำไรหลายหน่วยงานในหนึ่งองค์กร จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพสินค้า หรือบริการให้สอดคล้องกันทุกหน่วยงาน และจะต้องมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานกลางและหน่วยงานต่างๆ เพื่อประโยชน์ขององค์กรรวมมากกว่าประโยชน์ของหน่วยงานย่อย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการใช้ทรัพยากรร่วมกัน(Sub-optimization) ซึ่งต้องใช้ให้ดีที่สุด และเกิดประโยชน์สูงสุด และปัญหาความขัดแย้งอันเป็นผลมาจากการแข่งขันระหว่างหน่วยงาน

8. การสัมภาษณ์ นายนเรศ ศุขกิจ รองผู้จัดการฝ่ายต้นทุนและงบการเงิน ธนาคารกรุงเทพ วันที่ 2 ธันวาคม 2545 เวลา 10.00-11.00 น. ณ ธนาคารกรุงเทพ อาคารพระราม 3

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานแบบธุรกิจขององค์กร

1.1 นโยบายในการวัดผลการดำเนินงานแบบศูนย์กำไร ได้แก่

1.1.1 เพื่อวัดประสิทธิภาพในการทำกำไรของสาขาเป็นเอกเทศ ไม่ขึ้นกับสำนักงานใหญ่

1.1.2 เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลงานหรือความดีความชอบของสาขา

1.1.3 เพื่อการวางแผนธุรกิจและแผนกำไรประจำปี ภายใต้กลยุทธ์ของฝ่ายจัดการในแต่ละสถานการณ์

1.1.4 เพื่อเป็นเครื่องมือให้แก่ฝ่ายบริหารในการสร้างระบบการควบคุมเพื่อการบริหาร (Management Control) ได้แก่ การวางแผน การวัดผลจริง และการแก้ไขปรับปรุงให้บรรลุตามเป้าหมาย

1.2 รูปแบบโครงสร้างการบริหารงาน มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง แบ่งเป็น 1) ภาคนครหลวง ประกอบด้วย ภาค1-ภาค7 2) ภาคต่างจังหวัด ประกอบด้วย ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก และภาคใต้

2. หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารงานแบบศูนย์กำไร

2.1 ต้องบริหารงานแบบหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ ในฐานะที่เป็นหน่วยบริการ ต้องมีการควบคุมต้นทุน รับผิดชอบรายได้และค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม

2.2 ต้องมีการวางแผนกำไร (Profit Planning)

2.3 มีการกระจายรายได้และรายจ่ายระหว่างกัน

2.4 ต้องมีการวัดความสามารถในการทำกำไรด้วยวิธี ROA

2.5 มีฝ่ายจัดการในเรื่องของนโยบายที่เกี่ยวข้อง

2.6 มีระบบข้อมูลที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

2.7 การมีผู้บริหารแบบมืออาชีพเป็นหัวใจของการบริหารงานแบบศูนย์กำไร และต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญคือ มีภาวะผู้นำ คล่องแคล่ว คิดไปข้างหน้า(pro-active) มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ และสามารถควบคุมการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง

2.8 องค์กรต้องมีหน่วยงานรับผิดชอบเฉพาะ โดยการแบ่งเป็นฝ่ายต่างๆคือ

1. ฝ่ายนโยบาย ดูแลมาตรวัดของการกระจายอำนาจ
2. ฝ่ายต้นทุน ดูแลเรื่องการจัดสรรค่าใช้จ่าย
3. ฝ่ายแผนงาน ดูแลการวางแผนการเงินและกำไร
4. ฝ่ายกำกับและตรวจสอบ ดูแลควบคุมและประเมินผลงาน
5. ฝ่ายบัญชี ดูแลการจัดทำรายงานการวัดผล

ควรมีการประเมินประสิทธิภาพและคุณภาพของการบริการ โดยให้ลูกค้าประเมิน

3. ผลการดำเนินงาน

ธนาคารสามารถสร้างผลกำไรบรรลุเป้าหมายธุรกิจในแต่ละปี พร้อมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไข พัฒนาจุดอ่อน จุดแข็งของระบบศูนย์กำไร

4. ปัญหาและอุปสรรค

4.1 สาขาที่มีหลายประเภท หลายลักษณะ ทำให้การกำหนดมาตรฐานทำได้ยากขึ้น เช่น สาขาปกติ สาขานี้มีปัญหา สาขาเปิดใหม่ สาขาขนาดใหญ่ สาขาขนาดกลาง สาขาขนาดย่อย ฯลฯ

4.2 ตามหลักการของศูนย์กำไรต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการประกอบธุรกิจไปให้สาขา แต่ในทางปฏิบัติอาจทำไม่ได้ในบางช่วงเวลา

4.3 นโยบายจากฝ่ายจัดการเกี่ยวกับศูนย์กำไร ต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง และต้องใช้ทุกจุดในองค์กร จึงจะเกิดความยุติธรรมในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานในระดับเดียวกัน

4.4 การกำหนดหลักเกณฑ์การกระจายรายได้ ค่าใช้จ่ายระหว่างกันที่ยุติธรรมและเหมาะสม ตลอดจนการจัดทำข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับรายได้และค่าใช้จ่ายนั้นๆ ต้องใช้เวลา และความพยายามอย่างมากจากเจ้าหน้าที่ทุกระดับ จนกว่าจะเป็นที่ยอมรับทั้งองค์กร จนบางครั้งการจัดทำศูนย์กำไร ทำให้เกิดข้อโต้แย้งที่รุนแรง หรือหาข้อยุติได้ยาก

4.5 การจัดทำ Cost Allocation อาจมีหลายวิธี ซึ่งมีค่าใช้จ่ายแตกต่างกัน ต้องพิจารณาถึง cost & benefits ที่จะได้รับ เช่น การใช้ actual cost การใช้ standard cost การใช้ activity based costing

4.6 ด้านข้อมูล ต้องมีระบบคอมพิวเตอร์รองรับ ทั้งการพัฒนาระบบข้อมูล และการออกรายงาน ซึ่งมีปริมาณงานมาก รวมทั้งคุณภาพของข้อมูลด้วย

4.7 ปัจจุบันระบบวัดผลกำไรไม่ได้เน้นเพียงแต่การวัดสาขาเท่านั้น เพราะบทบาทของสาขามีความสำคัญลดลง คือเปลี่ยนจากหน่วยงานธุรกิจที่ต้องทำมาหาได้ ไปเป็นเพียงช่องทางการขายบริการของธนาคาร ดังนั้นจึงมีการนำระบบการวัดผลกำไรแบบอื่นมาใช้มากขึ้น เช่น

4.7.1 การวัดผลกำไรจากลูกค้ารายใหญ่แต่ละราย (customer profitability)

4.7.2 การวัดผลกำไรจากการบริการต่างๆ (product profitability)

4.8 การขยายตัวของสาขาที่ประสบความสำเร็จในช่วงธุรกิจรุ่งเรือง อาจมีปัญหาในระยะต่อมาหากเกิดวิกฤติเศรษฐกิจระดับประเทศหรือภูมิภาค เนื่องจากอัตรากำลังและสถานที่ประกอบการยังคงอยู่กับสาขานั้นๆ เป็นสินทรัพย์ที่ลดทอนความสามารถในการทำกำไรของสาขา หากต้องการกำไร อาจต้องมีนโยบายการยุบเลิก หรือขายกิจการไปแบบธุรกิจอื่น

4.9 ทฤษฎีหรือหลักการที่เป็นสากล (Best Practice) เพื่อนำมาใช้ในการวัดผลปัจจุบัน ยุ่งยากขึ้น ต้องพยายามศึกษาและทำความเข้าใจเมื่อจะนำมาใช้ เช่น

4.9.1 การคิดกำไรต่อเงินลงทุนที่ถ่วงน้ำหนักด้วยความเสี่ยง (Return on Risk Adjusted Capital : RORAC)

4.9.2 ดัชนีชี้วัดต่างๆ (KPIs) ที่ใช้คู่กับ Balanced Scorecard

4.10 การพัฒนาและปรับปรุงจากระบบเดิมที่มีอยู่อาจทำได้หากมีความเข้าใจเพียงพอ หรืออาจทิ้งระบบเดิม และสร้างใหม่

4.11 องค์กรมีการพิจารณางานส่วนอื่นที่มีรายได้และค่าใช้จ่ายให้เป็นศูนย์กำไรได้ เช่น

4.11.1 ฝ่ายกฎหมาย ที่ดูแลงานกฎหมายต่างๆให้แก่ฝ่ายต่างๆขององค์กร

4.11.2 ฝ่ายประนอมหนี้ ที่ดูแลการเรียกเก็บหนี้เสียขององค์กร

4.11.3 ฝ่ายทรัพย์สิน ที่ดูแลการขายทรัพย์สินที่ยึดมา

ผู้บริหารมหาวิทยาลัย

1. การสัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร. อุษณีย์ ยศยิ่งยวด รองอธิการบดีด้านวิจัยและพัฒนา และรองศาสตราจารย์ ดร. วิศณุ ทรัพย์สมพล ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี และรักษาการรองผู้อำนวยการศูนย์บริการวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วันจันทร์ ที่ 24 กุมภาพันธ์ 2546 เวลา 10.30-11.30 น. ณ อาคารจามจรี 4 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจของ มหาวิทยาลัย

1.1 มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย และส่งเสริมให้มีศูนย์เชี่ยวชาญ เฉพาะทาง

1.2 มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนงานด้านวิจัยของบุคลากรในมหาวิทยาลัย โดยการพัฒนา บุคลากรด้านวิจัย มีแหล่งทุนวิจัย ประเมินผลและเผยแพร่ผลงานวิจัย/สิ่งประดิษฐ์

1.3 มหาวิทยาลัยมีแนวทางพัฒนางานวิจัยในอนาคต โดยการตั้ง Research Unit, CU Center of Excellence เพื่อนำไปสู่การเป็น National Center of Excellence และจัดตั้งหน่วย สนับสนุนการดำเนินงานวิจัยสู่ภาคอุตสาหกรรม

1.4 มหาวิทยาลัยมี Incubation Center ให้บริการสถานที่ทำงานวิจัย และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

1.5 มหาวิทยาลัยตั้งหน่วยงานวิสาหกิจที่มีพันธกิจเฉพาะ ให้เลี้ยงตนเองได้ แต่ไม่ได้มุ่งหวัง การทำกำไรแบบเอกชน เช่น ศูนย์บริการวิชาการ ศูนย์กีฬา ฯลฯ

1.6 มหาวิทยาลัยมีระเบียบบริการวิชาการที่มีการจัดสรรรายได้ที่ชัดเจน

2. หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร

2.1 ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำวิทยาการที่มีใน มหาวิทยาลัย ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนากิจการสังคมให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสร้าง ฐานความรู้และประสบการณ์ให้แก่หน่วยงานในมหาวิทยาลัย และเพื่อเป็นตัวแทนของ มหาวิทยาลัยในการติดต่อเจรจาเชิงธุรกิจ และการจัดการเกี่ยวกับกฎหมาย

2.2 งานบริการวิชาการมีลักษณะหลากหลาย แบ่งเป็น 3 งานหลักคือ งานศึกษาวิจัยและให้คำปรึกษา งานพัฒนาและออกแบบด้านระบบคอมพิวเตอร์ ระบบการสื่อสาร เทคโนโลยีสารสนเทศและสารสนเทศภูมิศาสตร์ และงานฝึกอบรมและสัมมนา

2.3 ศูนย์บริการวิชาการมีระบบบริหารที่คล่องตัว ไม่ใช่ระบบราชการ จัดโครงสร้างเป็นแบบราบ แบ่ง 3 งานหลักออกเป็น 5 ฝ่ายทำรายได้คือ ฝ่ายวิจัยและที่ปรึกษา 1 2 และ 3 ฝ่ายพัฒนาบุคลากร และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และมี 2 ฝ่ายสนับสนุนคือ ฝ่ายสำนักงาน และฝ่ายบัญชีและการเงิน

2.4 สินค้าวิชาการเป็นแบบสหสาขาวิชา

2.5 มีการควบคุมการเงินทุกโครงการ และมีการประกาศโครงการในเรื่องการจัดสรรเงิน

2.6 มีคณะกรรมการบริหาร โดยมีอธิการบดี หรือรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน มีการประชุมทุก 3 เดือน เพื่อตรวจสอบบัญชีและการเงิน และความก้าวหน้าของโครงการ

2.7 มีระบบบัญชีและการเงินของตัวเอง มีการบันทึกบัญชีรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายจากงบประมาณตามวิธีอัตราส่วนของงานที่ทำเสร็จ

2.8 มีการใช้ระเบียบบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย

2.9 มีทีมงานโครงการ และหัวหน้าทีมเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ

2.10 การบริหารโครงการต้องให้เลี้ยงตนเองได้ในวงเงิน 12.5% ที่มหาวิทยาลัยหักไว้เป็นค่าดำเนินการ เนื่องจากเป็นแหล่งที่ให้อาจารย์ฝึกประสบการณ์การพัฒนาวิชาการ ไม่ได้มุ่งกำไรแบบธุรกิจ แต่กำไรคือ ผลประโยชน์ของอาจารย์และนิสิต

2.11 ไม่ดำเนินธุรกิจแข่งกับภาคเอกชนหากเป็นสินค้าและบริการแบบเดียวกัน เพื่อไม่ให้ผิดบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย

2.12 ไม่เสียภาษี เนื่องจากเป็นการพัฒนาวิชาการ และอาจารย์เสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาอยู่แล้ว

2.13 มีการจัดงบประมาณรายจ่ายโครงการอย่างรอบคอบ เพื่อให้อาจารย์และทีมงานทำงานได้อย่างดี และการไปจ้างให้เอกชนรับโครงการบางส่วนไปทำก็ต้องระมัดระวังเป็นอย่างมาก หรือการรับงานมากเกินไปก็จะกลายเป็น agent ซึ่งไม่เหมาะสม

2.14 การบริหารโครงการต้องพยายามลดต้นทุน เพื่อให้มีส่วนต่างเพิ่มมากขึ้น และแสดงประสิทธิภาพ และมีการกระจายต้นทุนค่าใช้จ่าย (Cost Allocation) เช่น ค่าใช้จ่ายของฝ่ายบัญชี แต่ละโครงการจะมีค่าใช้จ่ายให้ฝ่ายนี้มากน้อยต่างกันตามภาระงานที่ให้บริการ

2.15 ผู้อำนวยการศูนย์ฯควรมีวิสัยทัศน์ มีเวลา และมีความรู้ในการบริหารงานเชิงธุรกิจเป็นอย่างดี อาจต้องสรรหาจากบุคคลภายนอกถ้าศูนย์มีกิจการใหญ่มากกว่านี้ เพื่อจะสามารถให้คำตอบแทนที่เหมาะสมได้

3. ผลการดำเนินงาน

3.1 ศูนย์บริการวิชาการมีโครงการประมาณ 80-100 โครงการต่อปี มีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 37.73 ต่อปี ในช่วงปี 2537-2543

3.2 ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานโครงการจะผันแปรโดยตรงกับรายได้จากการดำเนินโครงการ และค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของศูนย์ และมีมาตรการลดค่าใช้จ่ายด้านต่าง ๆ

3.3 มีการส่งคืนผลตอบแทนในรูปแบบของเงินอุดหนุนให้แก่มหาวิทยาลัย

3.4 ฝ่ายทำรายได้มีการพัฒนาและเปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างกัน (bench marking)

4. ปัญหา อุปสรรค

การประกันคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็น และขึ้นอยู่กับหัวหน้าโครงการ ซึ่งต้องแข่งกับเวลาและความคาดหวังของเอกชนในด้านคุณภาพ ต้องการการทำงานเป็นทีม หัวหน้าโครงการควรเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง และศูนย์บริการวิชาการจำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างให้เหมาะสม ทั้งโครงสร้างการบริหาร และโครงสร้างเงินเดือน

1.1 การสัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร. จุมพล รอดคำดี คณบดีคณะนิเทศศาสตร์ และ ผู้อำนวยการสถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วันจันทร์ที่ 20 มกราคม 2546 เวลา 16.00-17.00 น. ณ ห้องคณบดีคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจของหน่วยงาน

1.1 มหาวิทยาลัยมีรูปแบบการบริหารหน่วยงานวิสาหกิจ 2 รูปแบบคือ

1.1.1 แบบหารายได้ และมีเงินคืนให้มหาวิทยาลัย เช่น ศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง ศูนย์หนังสือจุฬา ศูนย์บริการวิชาการ

1.1.2 แบบหารายได้เพื่อเลี้ยงตนเอง โดยมุ่งบริการสังคมเป็นหลัก เช่น สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศูนย์กีฬา

1.2 สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไม่มุ่งการทำกำไร ไม่มีหน้าที่หารายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย แต่มีการหารายได้เพื่อเลี้ยงตนเอง และถือว่าเป็นการบริการสังคม

2. หลักการ แนวคิด ระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร

2.1 รายได้หลักคือ การขายสปอนเซอร์ รายละ 1,500 บาท/ครั้ง/30วินาที และบางครั้งมีการขายเป็น package รายได้อื่น ๆ มาจากการเช่าเวลาของหน่วยงานภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจ ซึ่งต้องจัดสรรเวลาให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยก่อน หากเหลือจึงให้คนภายนอกได้

2.2 ไม่หาสปอนเซอร์มากเกินไป หรือเป็นรายการที่อาจไม่เหมาะต่อการเป็นสถานีเพื่อการศึกษา อีกทั้งยังกำหนดให้ในครึ่งหรือหนึ่งชั่วโมง มีสปอนเซอร์ได้ไม่เกิน 5 นาที

2.3 ไม่มีการขายเวลา ไม่อนุญาตให้บุคคลภายนอกเข้ามาทำรายการ ผู้ทำรายการคือเจ้าหน้าที่ประจำ อาจารย์ และข้าราชการของมหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นการบริหารแบบไม่มุ่งหวังกำไร

2.4 มีรายได้จากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น การรับจ้างอัด spot คำบรรยาย ทำเทปรายการ แต่ไปออกอากาศที่อื่น การออกแบบรายการ การทำบทวิทยุ ให้แก่ลูกค้าภายนอก

2.5 การจัดรายการเป็นไปเพื่อพัฒนาความรู้ทางวิชาการ อาจมีค่าตอบแทนวิทยากรหากอยู่ในภาวะเศรษฐกิจดี และบุคลากรภายในก็แสดงความจำนงเข้ามาจัดรายการมากกว่าเวลาที่มีอยู่

2.6 มีคณะกรรมการบริหารสถานี โดยอธิการบดีเป็นประธาน และมีกรรมการจากหน่วยงานต่างๆ อาทิ ผู้แทนสภาคณาจารย์ ศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง อาจารย์จากคณะนิเทศศาสตร์ (ภาควิชาวิทยุ) และคณะต่างๆ จากภาคเอกชนคือ ผู้จัดการบริษัท เพื่อช่วยงานในเชิงพาณิชย์ ข้อคิดการเจาะตลาด แต่ก็อยู่ในขอบเขตที่ไม่ทำเชิงพาณิชย์มากเกินไป

2.7 ตลาดลูกค้าของสถานีคือ นักวิชาการ

2.8 มหาวิทยาลัยให้เงินยืมครั้งแรก (Endowment Fund) 2 ล้านบาท ในปี 2535

2.9 เนื่องจากไม่ได้ทำเชิงพาณิชย์ จึงไม่มีการจ้างผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งจะต้องให้เงินเดือนสูงมาก เพราะเขาจะต้องตั้งเป้าหมายในการหารายได้เข้าสถานีเป็นล้าน ๆ บาทต่อเดือน มหาวิทยาลัยจึงไม่เคยปรับเปลี่ยนนโยบายสถานีวิทยุมา 37 ปีแล้ว

2.10 สถานีมีระเบียบเฉพาะ โดยได้รับอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยให้มีคณะกรรมการบริหาร และสามารถพิจารณาเงินเดือนของพนักงานได้เอง ผู้อำนวยการสามารถเซ็นสัญญาได้เอง (autonomy) โดยอิงระเบียบ และมีอิสระในการดำเนินงาน

2.11 มีการดำเนินงานการตลาดคือ การขาย spot โฆษณา และการขายรายการที่มีผู้จัดแล้ว ส่วนราคาขายแตกต่างกันตามเวลา และรายการที่มีอยู่

2.12 มีฝ่ายกฎหมายเพื่อดำเนินการเมื่อมีกรณีไม่เป็นไปตามสัญญา จะมีการเจรจาต่อรอง การจ่ายเงินค่าสปอนเซอร์ตามที่ได้ตกลงกันไว้ อาจมีการงดออกอากาศรายการที่ยังไม่จ่ายค่าโฆษณา หรือมีการยึดทรัพย์

2.13 มีการประชุมเพื่อรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการบริหารทราบทุกเดือน มีรายงานทางการเงิน รายการต่างๆ และเนื้อหาสาระที่ต้องการออกอากาศ ผู้อำนวยการจะนำเสนอรายการที่มีผู้ต้องการทำเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการบริหาร

3. ผลการดำเนินงาน

3.1 เป็นที่ฝึกปฏิบัติการของคณะนิเทศศาสตร์ มีนิสิตฝึกงานเป็นเวลา 2 เดือน ทำงานด้านข่าว มีพนักงานพี่เลี้ยง มีการนิเทศการฝึกงาน และการประเมินผล เพื่อให้เกิดความถูกต้องในการออกอากาศ แม้จะเป็นการเพิ่มงานให้สถานี แต่ก็เป็นไปตามคำขวัญว่า “คลื่นความรู้สู่ประชาชน” = การศึกษา และเป็นสถานีเพื่อการศึกษาอยู่แล้ว

3.2 มีการจัดอบรมผู้ประกาศทางวิทยุ หากมีกฎหมายบังคับใช้ ผู้ประกาศบางคนของสถานีจะต้องได้รับประกาศนียบัตรจึงจะทำงานได้

3.3 เป็นส่วนงานที่มหาวิทยาลัยใช้เป็นประโยชน์ต่อการขยายโอกาสทางการศึกษา บริการสังคม สร้างปัญญาให้แก่ประชาชน ใช้สถานีเป็นสื่อ เป็นเครื่องมือทางการศึกษา ซึ่งมหาวิทยาลัยเอกชนจะตั้งไม่ได้ ดังนั้นจึงเป็นประโยชน์ในการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาทั้งประเทศ โดยสถานีวิทยุของมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นแม่ข่ายที่สำคัญร่วมกันในการเผยแพร่ผลงานวิชาการในเวลาเดียวกัน พร้อมกันทั้งประเทศ ซึ่งนับว่าเป็นการลงทุนของรัฐเพื่อการศึกษาทางหนึ่ง แต่ขณะนี้ภารกิจนี้ต้องหยุดไปด้วยภาวะทางเศรษฐกิจของบางสถานีที่เป็นเครือข่ายเอง

3.4 มีการปรับเวลาเปิด-ปิดสถานี ให้คุ้มค่า เปิดสถานีตลอดทั้งวัน

3.5 การดำเนินงานเป็นไปตามพระราชปณิธานของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว และปรัชญาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือ การใช้ประโยชน์จากที่ดินเพื่อจัดการศึกษาให้แก่ชาติ มิได้มีแนวคิดในการดำเนินงานเป็นธุรกิจเลย หากดำเนินการในเชิงธุรกิจ ก็เพื่อให้เลี้ยงตนเองได้เท่านั้น

3.6 สถานีช่วยให้การศึกษามีความสำเร็จด้วยสื่อ ดังนั้นกำไรที่ได้คือ กำไรทางปัญญา

4 ปัญหาและอุปสรรค

4.1 เมื่อเกิดภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ มีผู้ถอนสポンเซอร์บางรายการออกไป หรือลดจำนวนเวลาลงจาก 1 ปี เป็นเพียงการโฆษณา 2-3 เดือน ดังนั้นจึงมีการเซ็นสัญญาที่มีเวลาน้อยกว่า 1 ปี

4.2 สถานียังไม่ได้รับความร่วมมือจากทุกมหาวิทยาลัย ทำให้ไม่มีเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย จึงยังไม่เป็นเป็นสื่อการศึกษาที่สมบูรณ์

2. การสัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ วุฒิชัย กปิลาภญจน์ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วันอังคารที่ 6 สิงหาคม 2545 เวลา 8.00-9.00 น. ณ ห้องรองอธิการบดี สำนักงานอธิการบดี อาคารสารนิเทศ 50 ปี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัย

1.1 นโยบายของมหาวิทยาลัยเป็นแบบ top-down และ bottom-up โดยเน้นที่การบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง

1.2 นโยบายการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัย ต้องให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ และหน่วยงานวิชาการจะมีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อสร้างคุณภาพทางวิชาการในท่ามกลางงบประมาณที่จำกัด

1.3 นโยบายการบริหารงานเชิงธุรกิจ ควรมีการกระจายอำนาจไปที่หน่วยงานภายใน อาทิ หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ

1.4 หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ ควรมีการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไรได้ เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่สามารถสร้างรายได้ได้มากกว่างานวิจัย สามารถแยกส่วนการบริการและการหารายได้ เช่น การจัดการอบรม โดยใช้บุคลากรทำงานกลุ่มเดียวกัน

1.5 อาจจัดตั้งศูนย์บริการวิชาการ เพื่อเป็นศูนย์ข้อมูลการให้บริการทางวิชาการที่มาจากบุคลากรทั้งหมด สามารถประสานงานกับคณะวิชา หน่วยงานต่างๆ ได้ โดยมีลักษณะเป็น International Faculty

2. หลักการ แนวคิด รูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร

2.1 ศูนย์บริการวิชาการควรเป็นศูนย์กำไร ธุรกิจจะดำเนินไปได้ดี ไม่มีล้มเหลว ดำเนินงานเสมือนบริษัท และควรมีการเลือกสรรหน่วยงานอื่นที่จะเป็นศูนย์กำไรได้

2.2 มหาวิทยาลัยอาจให้ยืมเงินลงทุน ต้องมีการตกลงเป้าหมายกำไรกับมหาวิทยาลัย เช่นเดียวกับแบบเอกชน มีคณะกรรมการบริหารหน่วยงาน มีขอบเขตการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการทำแผนการตลาดเชิงรุก ปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจ ที่มุ่งเน้นการให้บริการแบบธุรกิจภายในมหาวิทยาลัยซึ่งต้องให้การบริการสะดวกที่สุด

2.3 หัวหน้าหน่วยงานควรเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ไม่ควรเป็นอาจารย์ เพราะอาจารย์ต้องทำงานหลายอย่าง เช่น สอน วิจัย บริการวิชาการ และบริหาร ควรมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม และมีการต่อสัญญา

2.4 มีระบบการรายงานผล และระบบการสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบ

2.5 มีการควบคุม ตรวจสอบ โดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

3. ผลการดำเนินงาน

การพัฒนาบุคลากร มีความจำเป็นมาก บุคลากรควรมีใบบอกลักษณะงาน (Job Description) ที่ชัดเจน เพื่ินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. ปัญหาและอุปสรรค การใช้ระเบียบราชการในการบริหารงาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพช้ามาก แม้จะมีระเบียบเงินรายได้ที่ทำให้หน่วยงานดำเนินการได้เองอยู่แล้ว แต่ข้อใดที่ไม่มีก็นำไปผูกติดกับระเบียบกระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นระเบียบที่ทำให้การดำเนินงานทางธุรกิจล่าช้า

2.1 การสัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ยืน ภู่วรวรรณ รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ อดีตผู้อำนวยการสำนักบริการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วันจันทร์ที่ 2 กันยายน 2545 เวลา 10.00-11.00 น. ณ อาคารสารนิเทศ 50 ปี

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจของหน่วยงาน

1.1 การบริหารงานแบบมีประสิทธิภาพ สร้างมูลค่าเพิ่ม หรือสร้างรายได้เพิ่มจากงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด จนกระทั่งอัตราส่วนระหว่างเงินรายได้มากกว่างบประมาณแผ่นดิน และสามารถใช้งบประมาณเงินรายได้ที่สำนักบริการคอมพิวเตอร์สร้างขึ้นมาลงทุนเองได้

1.2 สร้างประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรที่จำกัด และดำเนินการให้ได้มูลค่าเพิ่มแบบทวีคูณ

1.3 สร้างคุณค่าและโอกาสให้กับองค์กรให้เป็นผู้นำ และเป็นที่ยอมรับจากภายนอกในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.4 สร้างการอยู่ร่วมกันภายในองค์กรอย่างมีความสุข และมีความตั้งใจในการทำงานให้ดีที่สุด

2. หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารงานแบบศูนย์กำไร

2.1 โครงสร้างการบริหารงาน สำนักบริการคอมพิวเตอร์ได้รับการกระจายอำนาจจากมหาวิทยาลัยให้บริหารจัดการภายในเองตามนโยบายของมหาวิทยาลัย แต่ไม่ได้กระจายอำนาจต่อ เป็นเพียงจัดโครงสร้างการบริหารแบบราบ และการบริหารงานขึ้นกับผู้ดำเนินการ เพราะ

สำนักบริการคอมพิวเตอร์เท่ากับศูนย์กำไร 1 ศูนย์ และเนื่องจากยังได้เงินงบประมาณแผ่นดินมาใช้ดำเนินงานอยู่ จึงยังใช้ระเบียบราชการในการบริหารงาน แต่ในส่วนเงินรายได้สามารถบริหารงานเชิงธุรกิจได้ เนื่องจากใช้ระเบียบพัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัย หากมีการปรับนโยบาย จะปรับให้เป็นหน่วยงานเชิงธุรกิจมากขึ้น มี business functions มีเป้าหมายเชิงธุรกิจ และมีความคล่องตัวมากขึ้น

2.2 รูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจคือ

2.2.1 งานบริการภายในเป็นงานที่ต้องทำเป็นอันดับแรก แต่งานบริการภายนอกเป็นงานที่สร้างรายได้ และจำเป็นต้องสร้างฐานการบริการเป็นแบบศูนย์กำไรมากขึ้น

2.2.2 การบริหารงานควรเป็นแบบเชิงรุก และดำเนินงานในรูปแบบมืออาชีพ

2.2.3 การควบคุมต้นทุนให้เป็นจริง และต้องกระจายต้นทุนให้ชัดเจนว่ามีต้นทุนอะไรบ้าง จากหน่วยใด และกระจายผลประโยชน์กลับไปให้หน่วยนั้น หรือคิดค่าใช้จ่ายจากหน่วยงานนั้นในการขอใช้บริการโดยกระจายต้นทุนที่เป็นธรรม

2.2.4 การพิจารณากระบวนการ input-process-output ตลอดเวลาการบริหารงานเชิงธุรกิจ เป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะ output ที่จะมีต่อมหาวิทยาลัย และผู้ขอใช้บริการ

2.2.5 การทำให้สมดุลระหว่างหน่วยงาน บุคลากรผู้ทำงาน และผู้ขอใช้บริการ ทุกฝ่ายต้องได้รับประโยชน์ที่เหมาะสมและพอใจสูงสุดและเป็นสิ่งสำคัญที่ศูนย์กำไรจะต้องทำสิ่งเหล่านี้ให้สมดุลให้ได้

2.2.6 การขยายกิจกรรมทางธุรกิจในรูปแบบของสินค้าและบริการทางวิชาการ เช่น การจัดอบรม การให้คำปรึกษา ยังมีโอกาสสูงมากจากการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยที่ยังอยู่ในระบบราชการ

2.2.7 การสร้างความชัดเจนให้แก่บุคลากรที่ทำงานในเรื่องผลตอบแทนเป็นสิ่งจำเป็น โดยมีหลักการและเหตุผล มีระบบประเมินผลงาน และประเมินการดำเนินงานจากการปฏิบัติงานจริง ต้องการทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ

2.2.8 การพัฒนาสินค้าและบริการ หรือขายความรู้ทางวิชาการ มีลักษณะโครงการแบบเบ็ดเสร็จ เช่น โครงการ “Software Clinique” ใช้เวลาทำธุรกิจตลอดทั้งปี และควรเป็นสินค้าทางวิชาการที่ทำได้ยาก และมีอุปทาน (supply) น้อย

2.2.9 การสร้างกลยุทธ์ทางการตลาด โดยการสร้างเส้นใยความสัมพันธ์ของธุรกิจระหว่าง มหาวิทยาลัย หน่วยงาน และลูกค้าผู้ขอใช้บริการ รวมทั้งบริษัท ห้างร้าน หน่วยงานราชการ และหน่วยงานเอกชนจากภายนอก

2.2.10 การสร้างดัชนีชี้วัด/มาตรวัดผลการดำเนินงานทางธุรกิจเชิงคุณภาพและปริมาณที่น่าเชื่อถือได้ และที่แสดงว่าหน่วยงานภายนอกเห็นความสำคัญ และมาขอใช้บริการเพิ่มมากขึ้น และมีการประเมินกิจกรรมการบริการต่าง ๆ ทั้งที่วัดเป็นตัวเงินได้และไม่ได้

2.2.11 การควบคุม ติดตาม มีคณะกรรมการบริหารที่มีองค์ประกอบของกรรมการที่สมดุล มีการสร้างระบบบัญชีที่ดี และใช้ระเบียบพัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัย

2.2.12 หัวหน้าหน่วยงานต้องมีความรู้ทางธุรกิจเป็นอย่างดี จึงจะบริหารต้นทุนที่แท้จริง และการกระจายค่าใช้จ่ายที่ถูกต้องได้ ไม่ใช่แค่เพียงรับรู้รายรับ – รายจ่ายเท่านั้น ต้องเป็นนักบริหารจัดการที่ดี มีภาวะผู้นำ มีความตั้งใจจริงในการทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ

3. ผลการดำเนินงาน

3.1 สำนักบริการคอมพิวเตอร์สามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นทุกปี จนถึงงบประมาณปี 2544 มีงบประมาณรายได้ประมาณ 20 ล้านบาท ซึ่งมากกว่างบประมาณแผ่นดิน ซึ่งมีประมาณ 13 ล้านบาท แต่ยังพึ่งตัวเองไม่ได้ทั้งหมด เพราะถ้ารวมงบดำเนินงานทั้งหมดจะต้องใช้งบประมาณประมาณ 30 ล้านบาท ดังนั้นจึงยังต้องพึ่งงบประมาณแผ่นดินอยู่บางส่วน

3.2 บุคลากรเพิ่มความรู้ความสามารถ เพราะได้มีโอกาสปรับปรุงความรู้จากโครงการที่ทำ มีกำลังใจในการทำงาน

4. ปัญหา และอุปสรรค

4.1 การสร้างความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานเชิงธุรกิจแก่บุคลากรที่จะมีผลต่อภาระหนักและความระมัดระวังในต้นทุนที่แท้จริง ต้นทุนแฝง และการคิดค่าใช้จ่าย ซึ่งจะมีผลต่อการสร้างผลกำไร หรือ เพื่อการพึ่งพาตนเองได้อย่างแท้จริงต่อไป

4.2 ต้องสนับสนุนงานบริการภายในในรูปแบบของ non profit มาก

4.3 ประสบปัญหาการประสานงาน และการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานภายใน

3. การสัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ธงชัย สันติวงษ์ อดีตคณบดี และอาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้นำทฤษฎีศูนย์กำไรมาใช้ที่ธนาคารกรุงเทพเป็นแห่งแรก

หลักการ แนวคิด และการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร

1. หน่วยงานวิชาการ ถ้ามองในเชิงธุรกิจมีต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงมากในการจัดการเรียนการสอนเพื่อการผลิตบัณฑิต และการพัฒนาอาจารย์ และเป็นหน่วยก่อรายได้ โดยอาจารย์ผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ แต่เพื่อให้บริการสังคม เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ และความมีชื่อเสียงขององค์กร รัฐจึงจำเป็นต้องให้การสนับสนุน และเก็บค่าเล่าเรียนไม่แพง หน่วยนี้จึงตัดได้เลยว่าไม่ใช่หน่วยทำรายได้

2. หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ เช่น ห้องสมุด ศูนย์วิจัย ฯลฯ เพื่อสนับสนุนงานวิชาการของมหาวิทยาลัย แต่ถ้ามองในเชิงธุรกิจควรให้บริการแก่บุคคลและหน่วยงานภายนอกในราคาที่เหมาะสม ให้บริการที่ดีเพื่อจูงใจให้กลับมาใช้บริการอีก

3. หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการควรมีขอบเขตการให้บริการภายใน ภายนอก กำหนดพันธกิจ เพื่อไม่ให้เกิดช่องโหว่การให้บริการภายนอกมากกว่าภายใน และมีตัววัดประสิทธิภาพการทำงานตามวัตถุประสงค์หลักที่ชัดเจน

4. หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการควรกำหนดนโยบายการทำงาน หลักการ วัตถุประสงค์ สัดส่วนการให้บริการภายในต่อภายนอก เพื่อให้ degree of freedom ที่จะบริการข้างนอก มีการจัดทำแผนงาน และเกณฑ์การวัดผลงานที่เป็นที่ยอมรับ

5. หากใช้นโยบายกระจายอำนาจ จะต้องมึระบบการควบคุมและการตรวจสอบทางการเงินที่ตีควบคู่กับการใช้หลักเกณฑ์ และแนวทางธุรกิจ เช่น ควบคุมโดยเป้าหมาย งบประมาณ แผนงาน

6. มีการจัดสรรทรัพยากรให้หน่วยงานให้พอเพียงต่อการดำเนินงานให้บริการ ผู้บริหาร กำกับดูแลด้วยนโยบาย

7. ต้องมีดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานที่ดี และใช้เครื่องมือด้วยความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เช่น การวัดในเชิงปริมาณเป็นจำนวน และตัววัดที่แท้จริงของศูนย์กำไรคือ qualitative growth และใช้ดัชนีเป็นเครื่องมือในการปรับตัวอุปสงค์

8. ต้องมีการวัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability) ซึ่งยากกว่าการวัดกำไรเบื้องต้น คือ การวัดศักยภาพ ประสิทธิภาพ สมรรถนะในการทำกำไรว่าเป็นอย่างไร (yield) จากสินทรัพย์ และทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่

9. การเป็นศูนย์กำไรต้องใช้ทรัพยากรทุกอย่างที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะก่อให้เกิดคุณภาพ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน

10. สิ่งที่ต้องทำเป็นอันดับแรกคือ จัดโครงสร้างหน่วยงาน กำหนดว่าหน่วยใดเป็นศูนย์กำไร และหน่วยงานต้องกำหนดว่างานใดเป็นฝ่ายทำรายได้ หรือเป็นหน่วยกลยุทธ์ โดยมีหลักการว่าศูนย์กำไรควรเป็นหน่วยที่ต้องพยายามสร้างรายได้ และต้องมีการควบคุมที่ดี รวมทั้งกำหนดศูนย์ต้นทุนด้วย

11. ควรมีการประชุมทุกเดือน เพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย และติดตามผลการดำเนินงานโดยการชี้วัดวัตถุประสงค์

12. ศูนย์กำไร (Profit Center) หรือ หน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit) ควรบริหารแบบอิสระ คล่องตัว เป็นหน่วยอิสระ หรือเป็นบริษัทในสังกัด

13. ต้องมีการจัดทำแผนกำไร (Profit Planning) เพื่อให้เห็นกลยุทธ์การลดต้นทุน กลยุทธ์การตลาด เป็นกระบวนการ เป็นเครื่องมือเสริมให้การทำงานมีหลักเกณฑ์

14. การวัดประสิทธิภาพมี 3 ระดับคือ 1) การวัดระดับการกระจายอำนาจ (Measures Delegation of Authority) มีทุกระดับแต่แตกต่างกัน อาจวัดด้วยกลยุทธ์เชิงนโยบาย และวัตถุประสงค์ 2) การวัดทางด้านการบริหารจัดการ (Management Measurement) โดยการกำกับ ส่งเสริม และสนับสนุน และ 3) วัดตัวกำไร และค่าใช้จ่าย (Profit and Expense) เป็นการวัดตัวเงินวัดที่ระดับปฏิบัติการ ซึ่งแต่ละระดับจะมีเครื่องมือวัด (Managerial Criteria) ต่างกัน เช่น เจ้าหน้าที่ต้องมีเงินสดไม่ขาดมือ วัด cash equidity ระดับกลางวัดเรื่องเปอร์เซ็นต์การปล่อยสินเชื่อของรายได้ ฯลฯ

15. การกระจายค่าใช้จ่าย (Cost Allocation) เป็นเทคนิคของการบัญชีที่เอามาช่วยในเรื่องของการยอมรับค่าใช้จ่ายระหว่างหน่วยงาน และตกลงกัน โดยอยู่บนเหตุผลว่าเป็นค่าใช้จ่ายของผู้ใด จะทำให้เห็นถึงจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด

16. การคัดเลือกหัวหน้าหน่วยงานมีความสำคัญมาก ต้องมี managerial mind ใจกว้าง ต้องไม่ใช้นักบัญชี แต่เป็นนักบัญชีบริหาร และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องเป็นผู้มีเหตุผล

17. ศูนย์กำไรเป็นการควบคุมตนเองเชิงพฤติกรรมโดยการยึดวัตถุประสงค์ กับบัญชีบริหารมากกว่าการควบคุมรายละเอียดแบบเบ็ดเสร็จ

18. มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับตัวเป็นการบริหารแบบศูนย์กำไรเนื่องจากมีแรงกดดันจากภาวะการแข่งขัน จึงต้องมีวิธีควบคุมการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ สร้างรายได้ และควบคุมค่าใช้จ่าย

19. การเป็นเจ้าของของมหาวิทยาลัยไม่จำเป็นต้องมีกฎหมายใหม่ เนื่องจากมีหน่วยงานภายในที่สามารถสร้างรายได้ และมีสินทรัพย์อยู่แล้ว จึงมีการบริหารจัดการแบบศูนย์กำไรได้

20. ควรมีการประเมินประสิทธิภาพการบริหาร การเป็น one stop service และมีการรายงานผล

4. สรุปสาระสำคัญข้อมูลจากการสัมภาษณ์ อาจารย์พุ่ม วีระประเสริฐ อธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร วันพฤหัสบดีที่ 6 มกราคม 2546 เวลา 10.00- 11.30 น. ณ ห้องอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัย

1.1 มหาวิทยาลัยมีนโยบายจัดตั้งหน่วยงานบริการวิชาการเพื่อทำหน้าที่หารายได้ โดยให้มีการบริหารจัดการแบบอิสระ มีคณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัยควบคุมดูแลในเชิงนโยบาย

1.2 สำนักบริการวิชาการควรมีการดำเนินงานขยายกิจกรรมทางธุรกิจให้มากกว่านี้ นอกเหนือจากการอบรม เพื่อสร้างรายได้ให้มากขึ้น โดยการเพิ่มศักยภาพความเด่นของสินค้าและบริการทางวิชาการที่ใช้องค์ความรู้ทางด้านศิลปะการออกแบบ สถาปัตยกรรม การวางผังเมือง ภูมิทัศน์ ฯลฯ มาร่วมด้วย จึงมีการจัดตั้ง Art and Design Center เป็นหน่วยงานย่อยหรือฝ่ายทำรายได้ของสำนักบริการวิชาการ

1.3 มหาวิทยาลัยจัดตั้งหน่วยงานที่มีการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบอิสระคล่องตัว และให้สามารถเลี้ยงตนเองได้

1.4 มหาวิทยาลัยให้เงินลงทุนแก่สำนักบริการวิชาการจำนวน 3 ล้านบาท และเมื่อสร้างกำไรได้ก็ให้สำนักรักษาเงิน 3 ล้านบาท ส่วนที่เหลือให้จัดสรรกลับเข้ามหาวิทยาลัย

1.5 มหาวิทยาลัยควรเป็น Innovation Center ให้แก่ภาคเอกชนด้วย เพื่อเพิ่มบทบาทและสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย หรือเป็น Science Park ที่สร้างความเชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัย กับภาคอุตสาหกรรม ซึ่งนับว่าเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการจัดหารายได้

1.6 ผู้บริหารระดับต่างๆจัดทำแผนกลยุทธ์ในการบริหารงาน และในการของงบประมาณแบบเน้นผลงาน และมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

1.7 มหาวิทยาลัยมีนโยบายสร้างหน่วยงานวิสาหกิจเพิ่มเติม เพื่อเป็น commercial arms ของมหาวิทยาลัย กับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน เช่น หอพัก โรงพิมพ์ ที่เลี้ยงตนเองได้ และจะมีการตั้งหน่วยงานดูแลหน่วยงานที่มีรายได้ หรือมีรองอธิการบดีฝ่ายทรัพย์สินเข้ามาดูแล

2. หลักการ แนวคิด ระบบการบริหารหน่วยงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร

2.1 หน่วยงานที่ทำรายได้ควรเป็นหน่วยบริหารงานแบบอิสระ คล่องตัว

2.2 สำนักบริการวิชาการทำหน้าที่เสมือนนายหน้า (broker) ไปทำงานจากภายนอก และเป็นผู้ประสานงานบุคลากรจากคณะวิชาต่างๆให้เข้ามาร่วมทำงานในโครงการ

2.3 การสร้างทีมงานมีความจำเป็นมาก ต้องสรรหาหัวหน้าทีมที่มีความสามารถ และมอบหมายให้รองอธิการบดี(ฝ่ายกิจการพิเศษ) กำกับดูแล และมีทีมธุรกิจที่จะทำหน้าที่หาโครงการ

2.4 มีระเบียบบริหารสำนักบริการวิชาการโดยเฉพาะ ทำให้คล่องตัวในการบริหารงาน

2.5 มีการทำแผนธุรกิจเชิงรุก เพื่อประมาณการรายรับ รายจ่าย และกำไร และมีข้อตกลงเป้าหมายการทำกำไร และการจัดสรรมาตั้งแต่ต้น

2.6 มีการแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และการทำแผนการตลาด เพื่อให้สินค้าบริการทางวิชาการเป็นที่รู้จัก

2.7 ควรมีเกณฑ์การคิดค่าตอบแทน และเกณฑ์การจัดสรรเงินกลับให้แก่มหาวิทยาลัย โดยต้องทำความเข้าใจแก่บุคลากรว่าหน่วยงานนี้มหาวิทยาลัยเป็นผู้ตั้ง ให้มีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับ เพื่อเป็นหน่วยหารายได้ของมหาวิทยาลัย เงินรายได้จึงเป็นของมหาวิทยาลัยด้วย ไม่ใช่เป็นเงินของหน่วยงานทั้งหมด

2.8 มีระบบบัญชีของตนเอง และมีคณะกรรมการตรวจสอบ

2.9 หน่วยงานบริการอาจคิด demand charge จากหน่วยอื่น โดยมีอัตราเรียกเก็บเท่ากับ การเรียกเก็บจากบุคคลภายนอก

2.10 มีผู้จัดการมืออาชีพที่มีความรู้ในเชิงธุรกิจเป็นอย่างดี และมีความสามารถในการประสานงานความร่วมมือต่างๆ

2.11 อาจมีการให้โบนัสแก่ผู้ทำงานเพื่อสร้างแรงจูงใจ และได้ผลประโยชน์คุ้มค่า

2.12 การเสียภาษีขึ้นอยู่กับพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย ถ้าเป็นการบริการเพื่อพัฒนาวิชาการก็ไม่ต้องเสียภาษี เนื่องจากเป็นเงินได้ของสถาบัน ไม่ใช่เงินได้บุคคล แต่ถ้าจัดตั้งเป็นบริษัทก็ต้องเสียภาษี

3. ผลการดำเนินงาน

สำนักบริการวิชาการมีโครงการอบรมภาคีเครือข่ายร่วมกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย โครงการที่ทำอาจไม่ได้กำไรมากนัก แต่เป็นโครงการความร่วมมือที่ดี และควรรักษาไว้ เนื่องจากผลประโยชน์ที่ได้รับไม่จำเป็นต้องเป็นเงินอย่างเดียว และมีการขยายโครงการบริการวิชาการในรูปแบบต่างๆเพิ่มมากขึ้น

4. ปัญหาและอุปสรรค

4.1 การสรรหาผู้จัดการมืออาชีพมาเป็นหัวหน้าหน่วยงานแทนการแต่งตั้งอาจารย์หรือนักวิชาการ ยังหาไม่ได้

4.2 การได้รับจัดสรรงบประมาณแบบบุดหนุนเมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต้องบริหารจัดการแบบค่าใช้จ่ายต่อหน่วย(Unit Cost)ทำให้เกิดการแข่งขันสูงในการที่จะดึงงบประมาณมา และต้องเตรียมตัวในการหารายได้ใน การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

5. การสัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร. สุเมธทา พรหมบุญ อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วันศุกร์ที่ 17 มกราคม 2546 เวลา 9.00-10.00 น. ณ ห้องอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัย

1.1 การบริหารงานมหาวิทยาลัยมี 4 รูปแบบหลักคือ

1.1.1 รูปแบบผสมผสานวิชาการ (Collegial) ผสมผสานวิชาการต่าง ๆ บริหารในลักษณะ Peer Group

1.1.2 รูปแบบราชการ (Bureaucracy) บริหารตามลำดับลดหลั่นกันลงมา

1.1.3 รูปแบบบริษัท (Corporate)

1.1.4 รูปแบบหน่วยลงทุน (Enterprise)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอาจมีความคล่องตัวในการบริหารงานทั้ง 4 รูปแบบ มหาวิทยาลัยจึงมีนโยบายใช้ทั้ง 4 แบบ แล้วแต่บริบทของหน่วยงานจะเน้นหนักไปในทางใด แต่จะมีการใช้รูปแบบที่ 3 และ 4 มากขึ้น

1.2 มหาวิทยาลัยมีนโยบายหารายได้เชิงวิชาการ เพื่อเชื่อมโยงงานกับภาคอุตสาหกรรม และโลกภายนอก

1.3 มหาวิทยาลัยมีหน่วยนำร่องแบบหน่วยลงทุนคือ ศูนย์วิจัยและบริการ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะหารายได้จากกิจกรรมทางวิชาการ ในขอบเขตของการพัฒนาวิชาการ ไม่ใช่มุ่งหารายได้แต่เพียงอย่างเดียว

1.4 มหาวิทยาลัยมีนโยบายสนับสนุนให้หน่วยงานอื่นทำโครงการหารายได้จากงานบางส่วน โดยอยู่ภายใต้ระเบียบว่าด้วยโครงการบริการทางวิชาการ และการดำเนินงานต้องมีความระมัดระวังในเรื่องต้นทุน

1.5 มหาวิทยาลัยมีนโยบายกระจายอำนาจให้หน่วยงานบริการสนับสนุนวิชาการบริหารจัดการภายในได้เอง และสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกกฎระเบียบและข้อบังคับ

1.6 หน่วยงานทำรายได้จะมีการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพ และเป็นหน่วยงานที่ต้องเลี้ยงตนเองได้ แม้จะไม่ต้องถึงขั้นการทำกำไรแบบธุรกิจเอกชน แต่ต้องสร้างรายได้เพื่อนำเงินนั้นมาพัฒนาวิชาการของหน่วยงานและของมหาวิทยาลัย หน่วยงานใน

ลักษณะนี้ ได้แก่ ศูนย์การแพทย์ คลินิกทันตกรรม คลินิกผิวหนัง ศูนย์ผิวหนัง สถานบริการทางการแพทย์ ศูนย์กีฬาสมัครเล่น และสำนักบริหารกิจการหอพัก

1.7 ในอนาคตมหาวิทยาลัยอาจมีหน่วยธุรกิจกลยุทธ์(Strategic Business Units)ที่เป็นอิสระอยู่ในการดูแล ควบคุมของมหาวิทยาลัย

2. หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร

2.1 ศูนย์วิจัยและบริการมีการบริหารงานแบบอิสระ มีคณะกรรมการบริหาร โดยอธิการบดี เป็นประธาน เป็นศูนย์อิสระภายในขอบเขตที่จำกัด หมายถึงการลงทุนในกิจการที่เสี่ยงจากกับภาคเอกชนภายนอกจะทำได้ เนื่องจากเป็นหน่วยงานของรัฐ

2.2 มีการให้เงินลงทุน 3 ล้านบาทแก่ทุกหน่วยงานที่เป็นหน่วยลงทุน และมีการทยอยจ่ายคืนโดยไม่คิดดอกเบี้ย

2.3 ควรมีการวางแผนธุรกิจเชิงรุก เช่น การพัฒนาสินค้าและบริการวิชาการให้มากขึ้น

2.4 มีการวางแผนกำไร (Profit Planning) ของศูนย์ และรายงานให้คณะกรรมการบริหารทราบ

2.5 มีระบบบัญชีที่เป็นไปตามที่กำหนดในข้อบังคับ

2.6 มีการสร้างทีมงานจากบุคลากรของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มีการนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรืออาจารย์สร้างทีมงานเข้ามาทำโครงการของศูนย์วิจัยและบริการ

2.6 มีหน่วยตรวจสอบภายในเช่นเดียวกับหน่วยงานอื่น ๆ และมีการประเมินผลการดำเนินงาน

2.8 อาจมีการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน(joint venture) ทั้งนี้จะต้องได้รับนโยบายจากสภามหาวิทยาลัย

2.9 มีระเบียบจัดสรรผลประโยชน์กลับมาที่มหาวิทยาลัย

2.10 มีรายงานการเงิน รายงานผลการดำเนินงานทุกเดือน ตามวาระการประชุมของคณะกรรมการบริหารเดือนละครั้ง หรือรายงานผลการดำเนินงานเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

2.11 การเลือกสรรผู้อำนวยการศูนย์ยังเป็นอาจารย์ ต่อไปอาจเป็นมืออาชีพจากภายนอก เพื่อการทำกิจกรรมทางธุรกิจเพื่อการหาทำไรมากกว่านี้ หัวหน้าหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ทางธุรกิจเป็นอย่างดี

3 ผลการดำเนินงาน

3.1 การมีหน่วยลงทุนจะทำให้มหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งทางการเงิน จะช่วยเพิ่มงบประมาณให้มหาวิทยาลัย ภายใต้การดูแลและนโยบายของมหาวิทยาลัย

3.2 ศูนย์วิจัยและบริการมีโครงการเข้ามาหลายโครงการ เริ่มมีการใช้ทุนคืนมหาวิทยาลัย และเริ่มแสดงว่าสามารถเลี้ยงตนเองได้

4 ปัญหาและอุปสรรค

4.1 การเร่งรัดประสิทธิภาพของอาจารย์จำเป็นมากในการมีนโยบายการบริหารงานเชิงธุรกิจ เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งต้องการโครงการสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย

4.2 การสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการทำธุรกิจแก่คณาจารย์ว่าไม่ใช่เป็นเรื่องเลวร้าย มหาวิทยาลัยสามารถทำได้หากจำเป็น โดยดูตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

6. การสัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ทองอินทร์ วัศโสธร อธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช วันศุกร์ที่ 28 กุมภาพันธ์ 2546 เวลา 10.00-11.30 น. ณ ห้องอธิการบดี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจของ มหาวิทยาลัย

1.1 มหาวิทยาลัยมีนโยบายใหม่คือ นโยบายวิสาหกิจ ให้งานที่เสี่ยงตัวเองได้สามารถ บริหารจัดการได้เองแบบเบ็ดเสร็จ ไม่ใช่แบบราชการ ให้มีคณะกรรมการบริหารและพนักงาน เป็นลูกจ้างจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยที่สามารถจ้างได้ในอัตราเงินเดือนสูงกว่าคุณวุฒิ เนื่องจากมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ให้มีระบบบัญชีและระเบียบข้อบังคับของตนเอง

1.2 หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการที่มีการบริหารจัดการแบบอิสระแล้วคือ ศูนย์ สัมมนาและฝึกอบรม และสำนักพิมพ์ ส่วนหน่วยงานที่จะมีการบริหารงานเชิงธุรกิจต่อไปคือ สำนักการศึกษาต่อเนื่อง ศูนย์ฝึกอบรมเทคโนโลยีการพิมพ์แห่งชาติ และศูนย์ผลิตรายการวิทยุ และโทรทัศน์ เนื่องจากมีงานบางส่วนที่ทำรายได้ดี

1.3 มีกรรมการวิสาหกิจของมหาวิทยาลัย จัดทำรายละเอียดในเรื่องการบริหารจัดการ งบประมาณ และการขยายหน่วยงานประเภทที่เสี่ยงตัวเองได้ให้มีการบริหารงานเชิงธุรกิจ

1.4 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึงมหาวิทยาลัยยังคงมีบทบาทหน้าที่ 4 ประการคือ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยการบริหารจัดการเอง รวมทั้งการทำธุรกรรมที่สามารถเสี่ยงตนเองได้ เพื่อทำหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์ กำไรที่ได้จากการจัดกิจกรรมทางธุรกิจจะต้องนำกลับมาพัฒนามหาวิทยาลัย แต่อย่างไรก็ตามรัฐยังคงต้องให้ งบประมาณสนับสนุนมหาวิทยาลัยอยู่

1.5 หน่วยงานใดในมหาวิทยาลัยที่สามารถบริการภายนอกและเสี่ยงตัวเองได้ ควรเป็น หน่วยที่คิดระบบในการบริหารงานเพื่อให้เสี่ยงตนเองได้ดี

2. หลักการ แนวคิด ระบบการบริหารหน่วยงานแบบศูนย์กำไร

2.1 หน่วยงานที่จะมีการบริหารงานเชิงธุรกิจ มหาวิทยาลัยอาจให้เงินไปดำเนินการในเบื้องต้นให้พอต่อการทำกำไร และจัดสรรผลประโยชน์คืนให้แก่มหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยจะจัดสรรกลับไปในรูปแบบงบประมาณ เพื่อให้มีแรงจูงใจและเป็นรางวัล และให้ทราบว่าหน่วยนี้เป็น หน่วยที่ทำรายได้

2.2 รูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจของหน่วยงานคือ มีระบบบัญชีของตนเอง แยกระบบบัญชีให้เห็นรายรับ รายจ่ายของตนเอง ให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบ เพื่อแสดงประ

สิทธิภาพและไม่มีหนี้สิน และเสนอให้มหาวิทยาลัยทราบ สามารถขึ้นเงินเดือนพนักงานได้เอง เนื่องจากเป็นหน่วยทำรายได้ แต่ต้องผ่านที่ประชุม อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย

2.3 การบริหารงานแบบธุรกิจอยู่บนหลักการด้วยว่า ไม่ทำธุรกิจแข่งกับภาคเอกชนด้วยสินค้าแบบเดียวกัน เช่น การขายห้องพัก แต่จะเป็นสินค้าและบริการทางวิชาการที่เป็นที่ต้องการของตลาด และไม่เสียภาษี

2.4 บุคลากรที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพควรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น

2.5 การบริหารจัดการแบบให้เอกชนเข้ามาดำเนินการ(outsorce) อาจมีความจำเป็น เช่น การจ้างยาม ภารโรง คนทำสวน ฯลฯ ซึ่งมีการทำสัญญาเป็นรายปี

2.6 การบริหารงานต้องให้สมดุลย์กันในเรื่องค่าใช้จ่าย และคุณภาพการให้บริการระหว่างหน่วยงาน มหาวิทยาลัย และผู้ขอใช้บริการคือ หน่วยงานภายนอกทั้งของรัฐและเอกชน จึงจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ทุกฝ่าย

3. ผลการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยกำลังดำเนินการตามมาตรการของนโยบายวิสาหกิจ โดยมีคณะกรรมการวิสาหกิจ และกำหนดผู้รับผิดชอบตามมาตรการต่าง ๆ

4. ปัญหาและอุปสรรค

4.1 หน่วยงานที่มีรายได้ มีการดำเนินงานเพียงรับรู้รายรับ รายจ่าย และส่วนต่างคงเหลือ แต่ยังไม่มีการคิดต้นทุนที่แท้จริงอย่างละเอียดจากการสนับสนุนต่างๆของมหาวิทยาลัย ดังนั้นในภาพรวมจึงดูว่าไม่ขาดทุน สามารถมีเงินเหลือนำกลับเข้ามามหาวิทยาลัย

4.2 ยังไม่มีระเบียบจัดสรรผลประโยชน์จากการบริการวิชาการ มีเพียงจัดสรรจากงานวิจัย 8% โดยกำหนด 4% ให้เข้าสาขา สำนักที่เป็นเจ้าของงานวิจัย อีก 4% นำเข้าสถาบันวิจัยกลาง เพื่อจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และบริหารงานวิจัยในส่วนอื่นๆต่อไป

4.3 การดำเนินงานติดบตบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ซึ่งมี 4 ประการคือการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ไม่ใช่ให้อาจารย์ทุกคนทำงานเพื่อหารายได้ หากเป็นเช่นนั้นการให้บริการจะเป็นประโยชน์ส่วนบุคคลมากกว่าจะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย

4.4 การไม่เข้าใจการบริหารงานแบบมหาวิทยาลัยในกำกับ จะทำอย่างไรหากสินทรัพย์มีไม่มาก ไม่มั่นใจในระบบการประเมินของผู้บริหาร ระบบสวัสดิการที่จะได้รับ และการพ้นจากตำแหน่งราชการมาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย

4.5 การขาดระเบียบบริหารจัดการแบบใหม่ งานบางอย่างยังคงใช้ระเบียบราชการอยู่ ซึ่งทำให้ไม่คล่องตัว

4.6 ปัญหาการขายสิทธิบัตรของอาจารย์ ซึ่งมหาวิทยาลัยยังไม่มีระบบการจัดการในเรื่องนี้ และจำเป็นต้องมีเพื่อกระตุ้นให้อาจารย์ค้นคว้า ผลิตความรู้ใหม่ๆเผยแพร่แก่สังคม แต่ต้องระวังไม่ให้ติดบตบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย

4.7 การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีเพื่อให้อาจารย์ที่มีคุณภาพคงอยู่ในมหาวิทยาลัย ให้มีงานวิจัย และให้มีการเลี้ยงตัวเองได้โดยอยู่บนพันธกิจ 4 ประการของมหาวิทยาลัยก็จะไม่เกิดปัญหาใดๆ

7. การสัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทวี เลิศปัญญาวิทย์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี วันพุธที่ 15 มกราคม 2546 เวลา 13.30-14.30 น.

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัย

1.1 มหาวิทยาลัยต้องหาทางพึ่งพาตนเองต่อไปในระยะยาว เนื่องจากการได้รับงบประมาณจากรัฐไม่เพิ่มขึ้น และมีแนวโน้มลดลง แต่อย่างไรก็ตามรัฐก็ต้องให้การสนับสนุนในเรื่องการลงทุน การดำเนินงานด้านต่าง ๆ และมหาวิทยาลัยก็ต้องพิจารณาบางหน่วยงาน เช่น เทคโนโลยี ฟาร์ม มหาวิทยาลัย สุรสัมมนาจารย์ ที่เดิมเคยทำหน้าที่สนับสนุนวิชาการ ก็มีโอกาสดำเนินงานแบบธุรกิจได้

1.2 การบริหารจัดการเชิงธุรกิจต้องมีนโยบายที่ชัดเจน ปฏิบัติได้ มีระบบบัญชี มีการติดตามผลการดำเนินงาน ไม่มีการ “เดินใต้โต๊ะ” มีสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ตัดสินใจสูงสุด ถ้าหน่วยใดบริหารในระบบไม่คล่องตัว และถ้าบริหารอิสระได้ให้ออกไปเลย พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีให้ทำได้ สภามหาวิทยาลัยมีความพร้อม และการตัดสินใจทุกเรื่อง สิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย

2. หลักการ แนวคิด ระบบการบริหารหน่วยงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร

2.1 Core Business ของมหาวิทยาลัยคือ วิชาการ และแนวคิดแบบธุรกิจโดยเฉพาะ Cost Consciousness ก็ได้ผลเหมือนกัน และน่าจะทำ ไม่ใช่ขาดทุนแล้วจึงทำ ไม่ทำก็ไม่ได้ ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงควร

1. ให้แนวคิดในเรื่อง cost consciousness
2. เมื่อหน่วยงานเสนอโครงการ มหาวิทยาลัย จึงควรกำหนด “ค่าหัวคิว” ว่าควรจะเป็นเท่าไร เช่น 10 % และต้องแสดงให้เห็นชัดเจนว่ามหาวิทยาลัยจะเอาไปทำอะไร และต้องไม่สุรุ่ยสุร่าย

2.2 การบริหารจัดการเชิงธุรกิจ โดยเฉพาะเรื่องการสร้างรายได้ (operate earning) เป็นสิ่งที่ดี เป็นการเปิดโอกาสให้นักเรียนรู้วิธีการทำธุรกิจด้วย แต่ถ้าคิดเรื่องจุดคุ้มทุนยังไม่สำเร็จ เช่น ถ้าคิดค่าเสื่อมราคาเข้าไปด้วยก็ขาดทุน การลงบัญชีก็ขาดทุนในตัวเอง อย่างนี้อาจารย์ก็ต้องทำหน้าที่ 2 อย่างคือ ทางวิชาการ และเพื่อเป็นธุรกิจด้วย

2.3 แนวคิดสำคัญคือ ต้องทำให้คณาจารย์เห็นพ้องต้องกันว่าไม่ว่าจะทำธุรกิจอะไรก็ต้องใช้วิชาการเป็นตัวตั้ง

2.4 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นหน่วยงานของรัฐ ถ้าไม่คิดค่าเสื่อมราคาก็สามารถใช้จ่ายจากเงินงบประมาณที่ได้รับมาก็มั่นคง อาจมีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐคือ เงินเดือน และสวัสดิการ มหาวิทยาลัยต้องทราบสถานะทางการเงินในธนาคารว่ามีเงินบริหารจริง ต้องดูเงินกระแสรายวัน (cash flow) และหักค่าใช้จ่ายเงินเดือนออกก่อนจึงบริหารงานต่าง ๆ เอง เงินอุดหนุน (block grant) ที่ได้มาจ่ายเป็นเงินเดือนซึ่งมากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐคือ 1.7 เท่า ทั้งนี้มหาวิทยาลัยมีเงินรายได้กำหนดหน่วยกิตด้วย

2.5 มหาวิทยาลัยต้องไม่ล้มเลิกงานทางวิชาการ และการเป็นผู้เชี่ยวชาญ (expertise) ซึ่งอาจไม่ไปด้วยกันกับงานทางธุรกิจ มหาวิทยาลัยควรกำหนดอัตราค่าสอน ค่าบริการต่างๆ เช่น การรับงานการเป็นที่ปรึกษา ซึ่งคงไม่มีปัญหามาก หากบริษัทนั้น ยินดีจ่ายค่าบริการ มหาวิทยาลัยเอามารวมพิจารณา และต่อไปอาจกำหนดเป้าหมายราคาว่าราคาค่าบริการใด ควรเป็นเท่าไร เพราะเท่ากับว่า(อาจารย์)มหาวิทยาลัยไปทำงานแทนคนในบริษัทนั้น ๆ

2.6 เทคโนโลยีจะมีหน่วยบ่มเพาะผู้ประกอบการ (Science Park) แนวคิดนี้มาจากหน่วยงานภายใน เช่น

1. มีการดำเนินการทดลอง และมีผลผลิตออกมาที่คิดว่าพร้อมจะออกสู่ตลาด อาจารย์อาจใช้เวลาเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ(Sabbatical Leave) ไปทดลองทำ ใช้หน่วยงานวิสาหกิจของมหาวิทยาลัย และออกไปร่วมประกอบการกับเอกชน

2. บริษัทภายนอกมาเช่าที่ทำวิจัยเพื่อพัฒนางานต่างๆ ขอเข้าไปใช้ห้องสมุด และทรัพยากรของมหาวิทยาลัยโดยมีค่าใช้จ่าย รัฐจะมีเงินสนับสนุนมาให้จำนวนหนึ่งเพื่อให้เอกชนใช้ประโยชน์เชิงวิชาการจากมหาวิทยาลัย เช่น ศูนย์ไบโอเทค ค่าใช้จ่ายต้นทุนต่างๆไม่แพงเท่าของภาคธุรกิจ การคิดค่าใช้จ่ายอยู่ที่การเขียนสัญญา หากธุรกิจได้รับความสำเร็จมากก็อาจต้องคิด charge มากขึ้น แต่อาจมีปัญหากับบริษัทต่างๆยังกลัวการขโมยเทคโนโลยี กลัวการแข่งขัน และปัญหาอื่นๆที่อาจไม่เข้าใจระหว่างกัน

3. เทคโนโลยีเอาทรัพย์สินทางปัญญาไปสร้างประโยชน์ ดังนั้นควรดูโครงการต่างๆที่ทำร่วมกับเอกชนด้วย วิทยาการควรเป็นอาจารย์ของมหาวิทยาลัย เพราะเทคโนโลยีไม่ใช่หน้าหน้า (broker) เป็นเพียงการให้มาใช้สถานที่ ควรมีส่วนในการบริหารโครงการและหักเปอร์เซ็นต์ค่าตอบแทนให้มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีมีรายงานว่าสามารถเลี้ยงตนเองได้ดี มีการจ่ายเงินเดือนจากเงินรายได้ของตนเอง

2.7 ในเรื่องการเสียภาษี ถ้าเพื่อการเรียนการสอนก็ไม่ควรเสียภาษี และเงินรายได้ที่เกิดขึ้นก็ควรเอามาลงทุนเพื่อการศึกษา ไม่เคยเอามาแบ่งกำไรกัน ผลิตภัณฑ์บางอย่าง เช่น นมไม่ผสมกลั่น ไม่เสียภาษี และขายไม่มีภาษีมูลค่าเพิ่ม (VAT) การใช้บริการสุรสัมมนาการ หากเป็นลูกค้าของมหาวิทยาลัยไม่ต้องเสียภาษี จึงมีการดำเนินงานแบบ “ครึ่งบก ครึ่งน้ำ” จะทำแบบโรงแรมแท้จริงไม่ได้ เช่น การจัดดนตรี บันเทิง การขายเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ ฯลฯ

2.8 ถ้าทำธุรกิจอย่างจริงจังต้องตั้งบริษัทจริงๆ โดยไม่ใช้งบประมาณแผ่นดินในการลงทุนเลย แต่ต้องให้มหาวิทยาลัยมีการเตรียมความพร้อม และต้องไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอน

2.9 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีการเปิดช่องไว้ว่า หากมีกำไรอาจให้โบนัสแก่บุคลากรได้ แต่ต้องระมัดระวังว่าต้องสามารถให้คำตอบอย่างเปิดเผยได้ว่าใครได้ ใครไม่ได้ เพราะอะไร

2.10 เรื่องเป้าหมายกำไรยังกำหนดไม่ได้ แต่สภามหาวิทยาลัยก็เห็นด้วย ได้มีการตั้งกรรมการเฉพาะกิจ(ad-hoc) เพื่อช่วยดำเนินงานฟาร์มมหาวิทยาลัย ซึ่งต่อไปจะต้องเตรียมเรื่องภาษีมูลค่าเพิ่ม (VAT) ซึ่งคงต้องนำเข้าที่ประชุมอธิการบดีต่อไป โดยการเพิ่ม cost เข้าไปให้

เหมาะสม ซึ่งทำได้ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยจะยังจ่าย VAT ไม่ได้จนกว่าจะได้คำตอบจากกรมสรรพากร และการจ่ายกำไร(different) อาจไม่ถึง 7% ก็ได้

3. ผลการดำเนินงาน

3.1 มหาวิทยาลัยมีการร่วมลงทุนกับ 4 บริษัทในวงเงินประมาณ 4-5 ล้านบาท เป็นการร่วมลงทุนแบบจำเป็นกับ 3 บริษัททางด้าน Internet Provider ในจังหวัดนครราชสีมา สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินดูแล้วไม่มีรายงานกำไร สาเหตุที่ไม่กำไรเนื่องจากเมื่อถึงจุดแข่งขันอย่างแท้จริงแล้วทำไม่ได้ เนื่องจากไม่ใช่บริษัทเอกชน

3.2 เนื่องจากภารกิจของมหาวิทยาลัยคือ ปรับเปลี่ยน ถ่ายทอดเนื้อหา เพื่อการพัฒนาเทคโนโลยีให้มีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ดังนั้นงานบางชนิด เช่น การปลูกองุ่นอาจต้องใช้เงินมาก แต่ก็ต้องทำ แต่ถ้ามีผลดีออกมาแล้วได้กำไร ก็ควรพัฒนาต่อไปเป็นธุรกิจ

4. ปัญหาและอุปสรรค

ที่ผ่านมาการบริหารหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการข้างต้นใช้นักวิชาการมาบริหาร แนวคิดการบริหารงานเชิงธุรกิจจึงยังไม่ชัดเจน การคิดค่าตอบแทนในเชิงวิชาการเป็นสิ่งที่ประเมินยาก ถ้าคิดจริงๆอาจขาดทุน

8. สรุปสาระสำคัญข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุดา สุวรรณภิญโญ รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ มหาวิทยาลัยบูรพา วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2546 เวลา 10.00 -12.00 น. ณ ห้องรองอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัย

1.1 การสร้าง Corporate Culture ในมหาวิทยาลัย โดยบริหารทรัพยากรทั้งหมดของมหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่ไม่ได้เอากำไรเป็นตัวตั้ง

1.2 นโยบายการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกคน และทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย

1.3 การบริหารงานเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัยใช้หลักการทางธุรกิจมาปรับใช้ แต่จะผลิตทุกสาขาวิชาที่มีความต้องการ ทั้งที่ได้กำไรและไม่ได้กำไร เพื่อทำตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย

1.4 มหาวิทยาลัยสร้างภาพลักษณ์ทางธุรกิจของตนเองคือ โครงการ MBA ที่มีคุณภาพ

1.5 มหาวิทยาลัยมีนโยบายการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร หมายถึงทุกหน่วยงานควรคิดต้นทุนที่แท้จริงของการดำเนินงาน เพื่อดูประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.6 มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานที่มีการบริหารงานเชิงธุรกิจ และเลี้ยงตนเองได้คือ สำนักบริการวิชาการ วิทยาลัยพาณิชย์ศาสตร์ และสถาบันวิทยาศาสตร์ทางทะเล

2. หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร

2.1 การบริหารจัดการเชิงธุรกิจคือ พัฒนาสินค้าและบริการทางวิชาการ โดยเฉพาะหลักสูตรต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว โดยศึกษาความต้องการของตลาด

2.2 การบริหารงานเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัยต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหาร การเป็นนักการตลาด มีวิสัยทัศน์ ต้องรู้ core competencies ของมหาวิทยาลัย และเป็นผู้อำนวยความสะดวกตามความจำเป็นของหน่วยงาน

2.3 หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการมีระเบียบเฉพาะของหน่วยงาน ซึ่งออกโดยสภามหาวิทยาลัย

2.4 มีการจัดทำแผนงาน แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยเฉพาะในเรื่องการจัดการการเงิน (Financial Management)

2.5 มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และมีการบริหารเครือข่ายที่ดี

2.6 ข้อมูลสารสนเทศต้องพร้อมและทันสมัยสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร

2.7 มีระบบบัญชีของตนเอง มีการทำงบดุล งบกำไร ขาดทุน งบสะสม งบกำไรสะสม งบกระแสเงินสด เนื่องจากผู้บริหารจะต้องใช้ตัวเลขในการตัดสินใจ

2.8 มีระบบการจัดสรรต้นทุนค่าใช้จ่าย (Cost Allocation)

2.9 มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ เพื่อสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมีใบบอกลักษณะงาน (Job Description) ที่ชัดเจน

2.10 มีการปรับโครงสร้างเป็นแบบราบ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร

2.11 มีการพิจารณาค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่บุคลากรที่ตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง มีการต่อสัญญา และอาจให้โบนัสก็ได้

2.12 มีการจัดสรรผลประโยชน์ให้มหาวิทยาลัยตามระเบียบ

3. ผลการดำเนินงาน

3.1 มีการจัดอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ทางด้านบริหารธุรกิจ

3.2 มีการปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และได้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามราคาตลาด

3.3 มีการจัดทำบัญชีสะท้อนต้นทุน และหน่วยงานมีลักษณะเป็น one stop service

4. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง

4.1 ทุกหน่วยงานจะบริหารงานแบบศูนย์กำไรทั้งหมด แต่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ทันที เนื่องจากผู้นำหน่วยงานและบุคลากรยังไม่เข้าใจการบริหารงานเชิงธุรกิจ

4.2 บุคลากรสาย ข ค ยังติดยึดแนวคิดการทำงานในระบบราชการ

4.3 ปัญหาการบริหารจัดการสินค้าบริการวิชาการ ซึ่งมีหลายรูปแบบ และความเหมาะสมของราคา

4.4 ความเข้าใจของประชาชนไม่ถูกต้องว่าสถาบันการศึกษาจะเป็นธุรกิจทั้งหมด

4.5 ผู้นำสถาบันควรเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ตั้งเป้าหมายรายได้ของมหาวิทยาลัย และ

พยายามทำให้ได้ตามเป้าหมายนั้น เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีสินทรัพย์เป็นจำนวนมากอยู่แล้ว

4.6 ควรรับสมัครผู้บริหารจากภายนอก เพื่อให้ได้แนวคิดใหม่ๆในการบริหารงาน ตลอดจนการใช้ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ และการประเมินผลงาน

4.7 การวิเคราะห์ลักษณะอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย อาจไม่มีการแยกสายบุคลากรอีกต่อไป

9. การสัมภาษณ์ อาจารย์ รัชนิพร พุคยาภรณ์ พุกกะมาน อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีปทุม วันศุกร์ที่ 24 มกราคม 2546 เวลา 10.00-11.30 น. ณ ห้องอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีปทุม

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัย

1.1 มหาวิทยาลัยมีการบริหารงานเชิงธุรกิจ เพื่อให้มีส่วนต่าง และนำมาลงทุนขยายงานต่อไปในระยะยาว

1.2 มหาวิทยาลัยยึดปรัชญาการศึกษาว่า การสร้างคนต้องใช้เวลา การลงทุนสูง และมีการดูแลอย่างต่อเนื่อง ทั้งการสร้างอาจารย์ และการผลิตบัณฑิต

1.3 การบริหารงานเชิงธุรกิจไม่ได้มุ่งหวังเอากำไรเป็นตัวตั้ง แต่มุ่งหวังมูลค่าเพิ่มที่จะเกิดแก่ทุกคน และสังคม เช่น การเปิดหลักสูตรระดับต่างๆ ไม่สามารถทำกำไรได้ทุกหลักสูตร แต่ต้องเปิดตามความต้องการของสังคม

1.4 มหาวิทยาลัยไม่มีนโยบายให้หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการเลี้ยงตนเองได้ เนื่องจากจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่สนับสนุนการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย

1.5 มหาวิทยาลัยมีนโยบายกระจายอำนาจให้หน่วยงานทำงานตามแผนงาน แต่ควบคุมด้วยระบบงบประมาณที่มหาวิทยาลัยจัดสรรให้ทำ เนื่องจากสามารถประมาณการรายรับ รายจ่ายที่จะเกิดขึ้นได้ จึงใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหาร และพิจารณาแล้วว่าเป็นแผนงานที่เหมาะสม

1.6 มหาวิทยาลัยให้หน่วยงานสามารถปรับงบประมาณได้หากจำเป็น โดยพิจารณาจากผลงานที่กำลังดำเนินการอยู่

1.7 มหาวิทยาลัยมีนโยบายการลงทุน เพื่อดึงดูดให้นักศึกษามาเข้าเรียน เนื่องจากอยู่ในสภาพการแข่งขัน และจะต้องคงความเป็นมหาวิทยาลัยต่อไปอีกอาจเป็นร้อยปี

1.8 สภามหาวิทยาลัยดูแลงานทุกด้านของมหาวิทยาลัย แต่การตัดสินใจไม่ได้สิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยทุกเรื่อง เนื่องจากต้องนำเสนอทบวงมหาวิทยาลัยต่อไป

2. หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร

2.1 หลักการบริหารงานเชิงธุรกิจจำเป็นต้องระมัดระวังต้นทุน ไม่ใช่ปล่อยให้ขาดทุน แต่หากจำเป็นต้องขาดทุนเพื่อให้ได้มูลค่าเพิ่มก็ต้องทำ เนื่องจากเป็นพันธกิจของมหาวิทยาลัย และทุกหน่วยงานก็ต้องเอื้อกัน

2.2 แนวคิดหลักคือ การจัดการศึกษาหลักสูตรต่างๆ ต้องทำให้เข้มข้น และต้องพยายามให้ดำเนินไปได้ไม่ขาดทุน

2.3 หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการต้องสนับสนุนการจัดการศึกษาก่อน การหารายได้เพิ่มเป็นเรื่องรองลงไป แต่หากทำกำไรและได้ความภาคภูมิใจ มีประโยชน์แก่มหาวิทยาลัยก็ยินดีให้ทำ

2.4 หน่วยงานจัดทำเป้าหมาย แผนงาน และเสนอโครงการใหม่ๆ ได้ ซึ่งมีลักษณะ top-down และ bottom-up เพราะผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยจะมองภาพรวมได้ดีกว่าหน่วยงาน ซึ่งรู้เฉพาะในงานของตน และหากเป็นงานที่ต้องร่วมมือกับหน่วยอื่น ผู้บริหารจะมีบทบาททำให้งานสำเร็จได้เป็นอย่างดี

2.5 มหาวิทยาลัยมีระบบการติดตาม ควบคุม และตรวจสอบ โดยดูจากรายงานการเงินแต่ละเดือนของหน่วยงาน และเร่งรัดให้ดำเนินการตามงบประมาณที่ได้ไป

2.6 มีการประชุมระหว่างหน่วยงานกับอธิการบดีทุกเดือน เพื่อติดตามความก้าวหน้าของงาน และการใช้งบประมาณ

2.7 มหาวิทยาลัยให้งบประมาณลงทุนแก่หน่วยงานเลย เช่น ศูนย์มีเดีย “ดร.วีระ ปิตรชาติ” ให้งบลงทุน 100 ล้านบาท เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนของคณะนิเทศศาสตร์ก่อน แล้วจึงมีโครงการให้บุคคลภายนอกเข้ามาใช้บริการได้

2.8 มีทีมผู้บริหารดูแลหน่วยงานต่างๆ และหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการบางหน่วยใช้วิธีจ้างบุคคลภายนอกมาเป็นผู้บริหาร เช่น ศูนย์สุขภาพ ซึ่งไม่ได้มุ่งหวังกำไร แต่ต้องการสนับสนุนความเป็นอยู่ของชุมชนมหาวิทยาลัย

2.9 หากหน่วยงานใช้งบประมาณไม่หมด ต้องส่งคืนมหาวิทยาลัย และจะได้รับการจัดสรรใหม่ต่อไป

2.10 ศูนย์หนังสือเป็นศูนย์กำไรที่ชัดเจน สามารถสร้างกำไรได้ แต่ศูนย์มีเดีย “ดร.วีระ ปิตรชาติ” ต้องคิดกำไรเป็นมูลค่าที่สนับสนุนงานการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย

2.11 มหาวิทยาลัยอยู่ภายใต้กฎหมายแรงงาน มีระเบียบข้อบังคับสำหรับทุกหน่วยงาน ไม่มีเฉพาะหน่วยงาน เพื่อไม่ให้มีการสร้างอาณาจักรของตนเอง หรือเกิดความได้เปรียบเสียเปรียบ

2.12 การไม่เสียภาษีจากการขายบริการวิชาการ เพื่อพัฒนาบุคลากร ต้องเอื้อให้แก่มหาวิทยาลัยเอกชนด้วย โดยเฉพาะในเรื่องการจัดซื้ออุปกรณ์ เครื่องมือ ที่ใช้ในเรื่องการเรียนการสอน

2.13 มหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการวิชาการเพื่อคัดเลือกบุคลากร แต่ผู้อนุมัติอัตรากำลังคืออธิการบดี เนื่องจากเกี่ยวข้องกับระบบสวัสดิการ ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายอย่างหนึ่งของมหาวิทยาลัย

2.14 การประเมินผลการดำเนินงาน ต้องดูว่าบริหารงานหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ไม่ใช่ดูแต่ตัวเงินอย่างเดียว

3. ผลการดำเนินงาน

3.1 มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ อาทิ การเป็นเจ้าของภาพกีฬา “ศรีปทุม

เกมส์” เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานในระดับใหญ่ และความภาคภูมิใจให้แก่บุคลากรทุกคน
 ทั้ง ๆ ที่การลงทุนประมาณ 10 ล้านบาท จะไม่สามารถได้เงินกลับคืนเร็ววันนักก็ตาม

3.2 การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมีความก้าวหน้าในทุก ๆ ด้าน

4. ปัญหาและอุปสรรค

การเร่งรัด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร

10. การสัมมนา รศ.ศาสตราจารย์ ประชัน วัลลิโก ผู้อำนวยการศูนย์มีเดีย “ดร.วีระ ปิตรชาติ”
 มหาวิทยาลัยศรีปทุม วันอังคารที่ 7 มกราคม 2546 เวลา 10.00 น.

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจของหน่วยงาน

นโยบายของศูนย์คือ เป็น Lab ของคณะนิเทศศาสตร์ สาขาวิทยุและโทรทัศน์ มีการลงทุน
 ประมาณ 100 ล้านบาท โดยมีอุปกรณ์การผลิตรายการต่างๆที่สามารถออกอากาศได้ ศูนย์นี้มี
 หน้าที่เป็น Production House รายการต่างๆให้แก่มหาวิทยาลัย และมีนโยบายการบริหารจัดการ
 แบบ Profit Center ด้วย ได้มีการประชาสัมพันธ์ให้มีการมาเช่าสถานที่ อุปกรณ์ต่างๆ เพื่อการ
 ผลิตรายการ แต่ยังสามารถผลิตได้ในแนวกว้างหลายชุด หากผลิตในแนวลึกที่มีคุณภาพเด่น
 มากๆต้องใช้อุปกรณ์ที่มีมูลค่ามากกว่านี้ เวลาให้บริการทุกวันคือ 6.00-18.00 น. มีอัตราค่า
 บริการต่างๆในการเช่าสตูดิโอ และอุปกรณ์ต่างๆ

2. แนวคิดการบริหารงานเชิงธุรกิจ

2.1 ให้บริการแก่หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่ต้องการผลิตสื่อต่างๆ เช่น วีดีโอเพื่อการ
 ประชาสัมพันธ์

2.2 การบริหารการเงิน ให้แต่ละคณะตั้งงบประมาณเพื่อการจัดทำ และมหาวิทยาลัยจะตัด
 จ่ายเงินมาให้ศูนย์ โดยใช้รายงานทางบัญชี

2.3 ให้บริการแก่หน่วยงานภายนอก โดยได้ข้อมูลจากปากต่อปาก แต่ศูนย์อาจไม่รับงาน
 บางอย่าง ถ้าคิดว่าทำแล้วอาจไม่ได้มาตรฐานเพียงพอ ทั้งนี้จะให้คำแนะนำไปก่อนว่าจะเหมาะ
 สมและเข้ากันได้หรือไม่

2.4 ไม่สามารถมีระบบบัญชีของตนเองได้

3. ผลการดำเนินงาน

3.1 จากผลผลิตของนักศึกษา มีการติดตามบัณฑิตว่าจบแล้วสามารถทำงานกับบริษัทอะไร
 บ้าง เป็นอย่างไร เพื่อการรักษาคุณภาพ

3.2 มีการสำรวจว่าต้องบำรุงรักษาเครื่องมืออย่างไร หรือไม่

3.3 ผู้มาใช้บริการพอใจสถานที่ ความสะอาด มาใช้บริการหลายครั้ง มีการตอบกลับดีจาก
 ผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ผู้บริหารใช้วิธีการพูดคุยกับผู้ให้บริการ แต่ยังไม่ได้จัดทำแบบสำรวจ

3.4 มีการเก็บข้อมูลผู้มาเยี่ยมชมว่ามีความน่าสนใจมาก

3.5 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนมาก ต่อไปอาจเป็น full scale ได้ทั้งที่อุปกรณ์

แพงมาก

4. ปัญหาและอุปสรรค

หัวหน้าศูนย์รู้อย่างมีข้อบกพร่องอยู่หลายอย่าง

10. การสัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ ดร.บุญเสริม วิสกุล อธิการบดีมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ วันพฤหัสบดีที่ 16 มกราคม 2546 เวลา 14.00-15.00 น. ณ ห้องอธิการบดี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัย

1.1 มหาวิทยาลัยมีนโยบายการบริหารงานในรูปแบบของธุรกิจ เป้าหมายคือ การควบคุมทางการเงิน และควบคุมบุคลากรที่ Below Par ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการที่ควบคุมได้ยาก เพราะเป็นการควบคุมเชิงระเบียบ ตามขั้นตอนของงบประมาณแผ่นดิน และงบประมาณเงินรายได้

1.2 มหาวิทยาลัยเอกชนมีการควบคุมแบบ Single Control คืออธิการบดีเป็นผู้ควบคุมคนเดียว

1.3 มหาวิทยาลัยบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Objective Oriented) และไม่เกรงใจคนที่ทำงานไม่ได้ตามเป้าหมาย ให้โอกาสปรับปรุงการทำงาน หากยังทำไม่ได้ก็ต้องออกไป

1.4 มหาวิทยาลัยต้องการสร้างความมั่นคงทางการเงิน (Wealth) ไม่ใช่เพื่อเจ้าของ แต่เพื่อดำเนินงานมหาวิทยาลัยต่อไปได้ด้วยตนเองในระยะยาว

1.5 มหาวิทยาลัยมีนโยบายกระจายอำนาจการทำงานให้หน่วยงาน แต่ควบคุมด้วยงบประมาณที่จัดสรรให้ไปทำ

2. หลักการ แนวคิด ระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร

2.1 หน่วยงานในมหาวิทยาลัยจะเป็น Profit Center ทั้งหมด โดยไม่ต้องจดทะเบียนเป็นบริษัท แต่เป็นการทำกิจกรรมเชิงธุรกิจที่ใช้สินค้าและบริการทางวิชาการมาเป็นจุดขาย

2.2 ระบบบัญชี และระบบการเงินมีความสำคัญมากที่สุด ต้องมีระบบ รูปแบบทางบัญชีที่ตอบสนองต่อการบริหารงานแบบศูนย์กำไร โดยการบันทึกบัญชีจากทุก ๆ ส่วน เช่น จากหลักสูตรต่าง ๆ เพราะเป็นงบประมาณของมหาวิทยาลัย และระบบการเงินที่ดีจะควบคุมการบริหารจัดการได้ จึงต้องมีความชัดเจน เพื่อดูได้ว่าใครคุมใคร

2.3 แนวคิดการควบคุมทางธุรกิจ ประกอบด้วย การควบคุมระบบการเงิน การควบคุมองค์กร และการควบคุมผลการดำเนินงาน ที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ร่วมกัน จึงจะได้ผลผลิตที่ดี มีคุณภาพ

2.4 ทุกหน่วยต้องมีการวางแผน อาจมีลักษณะทั้ง top-down และ bottom-up แต่ผู้บริหารทุกคนต้องมีฐานข้อมูลที่สำคัญอยู่ในมือคือ งบกำไร ขาดทุน

2.5 หัวหน้าหน่วยงานต้องพิจารณางบกำไร ขาดทุนทุกเดือน วางแผนเป้าหมายกำไร รับรู้รายได้ และรายจ่าย และเมื่อครบเวลา 8 เดือน อธิการบดี และรองอธิการบดีต้องดูรายการอย่างละเอียดว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ จึงเห็นภาพรวม ทั้งนี้ทุกหน่วยงานไม่จำเป็นต้องทำกำไร และต้องเข้าใจว่าทุกหน่วยต้องเลี้ยงซึ่งกันและกัน เนื่องจากบางหน่วยเป็นศูนย์ต้นทุน เช่น ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายกิจการนิสิต และศูนย์วัฒนธรรม การบริหารงานเชิงธุรกิจจึงไม่ได้หมายความว่าต้องการกำไรเป็นตัวตั้งแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังมีหลายหน่วยงานที่เป็นหน่วยสนับสนุนพันธกิจของมหาวิทยาลัย

2.6 ระบบข้อมูลควรโปร่งใส และเปิดเผยได้ และผู้บริหารทุกหน่วยงานต้องมีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์แบบและทันสมัยเพื่อการตัดสินใจ

2.7 มีการรายงานผลการดำเนินงาน และรายงานการเงินให้อธิการบดีทราบทุกเดือน

2.8 การบริหารงานเชิงธุรกิจไม่เสียภาษี เนื่องจากเป็นไปเพื่อการพัฒนาทางวิชาการ แต่หากมหาวิทยาลัยมีธุรกิจอื่น เช่น โรงแรม DPU Place มีบุคคลภายนอกมาใช้บริการ ก็มีการเสียภาษีมูลค่าเพิ่ม

3. ผลการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยจัดสรรทุนให้นักศึกษาปีละประมาณ 23 ล้านบาท แบ่งเป็น ระดับปริญญาตรี 13 ล้านบาท ปริญญาโท 10 ล้านบาท จึงมีรายจ่ายมากกว่ารายรับ แต่เป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกมหาวิทยาลัยต้องจัดให้นักศึกษา

4. ปัญหาและอุปสรรค

การเร่งรัดการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ดี เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจทุกอย่างที่เป็นเรื่องของบุคลากร และการควบคุมการ

ภาคผนวก ง
แนวคิดการให้ผลตอบแทนตามผลงาน

แนวคิด การให้ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานแยกตามศูนย์ต้นทุนและศูนย์กำไร

1. **ศูนย์ต้นทุน** เนื่องจากฝ่ายที่เป็นศูนย์ต้นทุนจะได้รับผลตอบแทนในอัตรา 95% ของเปอร์เซ็นต์การขึ้นเงินเดือนจากฐานเงินเดือนรวมของฝ่ายที่เป็นศูนย์ต้นทุน และแบ่ง 5% ให้กับศูนย์กำไร คณะกรรมการพิจารณาผลงานจะกระจายผลตอบแทนให้กับพนักงานในศูนย์ต้นทุนที่เป็นฝ่ายสนับสนุนโดยระบบเกรด A,B,C และ D โดยให้มีสัดส่วนมาตรฐานคือ A=10%, B=30%, C=50% และ D=10%ของจำนวนพนักงานทั้งหมด กระบวนการของการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- 1) หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้วัดผลการปฏิบัติงาน
- 2) แจ้งผลการพิจารณาต่อพนักงานผู้ถูกวัดผลงานเป็นการเฉพาะแต่ละบุคคล
- 3) พนักงานคนใดหากเห็นว่ากรให้เกรดไม่ถูกต้องสามารถทำหนังสืออุทธรณ์ต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปอีกหนึ่งขั้นคือ ผู้อำนวยการ ซึ่งจะเป็นผู้วัดผลงานในระดับที่ 2
- 4) เมื่อผู้บังคับบัญชาระดับที่ 2 พิจารณาเปลี่ยนแปลงเกรดของพนักงานผู้ใด จะต้องแจ้งให้พนักงานผู้นั้นทราบ รวมทั้งผลการพิจารณาอุทธรณ์ของพนักงานที่ขออุทธรณ์ด้วย
- 5) พนักงานสองกลุ่มนี้ หากยังเห็นว่ากรพิจารณาเกรดไม่ถูกต้อง ยังสามารถอุทธรณ์ไปยังคณะกรรมการบริหารหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย อธิการบดี หรือรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย และกรรมการทุกคนเป็นผู้พิจารณาในลำดับสุดท้าย ทั้งนี้ผลการพิจารณาเกรดพนักงานทุกระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการลงไป จะต้องผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการชุดนี้ก่อนนำเสนอขออนุมัติทุกรายด้วย นอกจากนี้ หากมีพนักงานที่ได้รับการประเมินเกรด D และต้องการอุทธรณ์หน่วยงานสามารถแต่งตั้ง “คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ D” อีกคณะหนึ่งได้ด้วย

2. **ศูนย์กำไร** เนื่องจากมีการวัดผลการดำเนินงานจาก 2 ตัวแปร คือ

1. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets : ROA) ตามเป้าหมายที่แต่ละศูนย์กำไรได้ประชุมกำหนด และยอมรับเป้าหมายนั้น

2. กำไรต่อพนักงาน หรือกำไรสุทธิต่อคน

การประเมินผลงานจะกำหนดเป็นค่ามาตรฐาน (point) โดยวัดผลการปฏิบัติงานตาม ROA และกำไรต่อพนักงาน หากปฏิบัติได้ตามค่าที่กำหนดถือว่าเป็นศูนย์ ฝ่ายที่เป็นศูนย์กำไรนั้นจะได้ค่าตอบแทนตามเปอร์เซ็นต์การขึ้นเงินเดือนจากฐานเงินเดือนรวมในฝ่ายตามที่ได้รับอนุมัติ รวมค่าตอบแทนของฝ่ายที่เป็นศูนย์ต้นทุนที่เกลี้ยมาให้ 5% ดังนั้นศูนย์กำไรจะได้รับค่าตอบแทนตามมาตรฐานคือ A=20%, B=40% และ C=40%

สำหรับศูนย์กำไรที่มีผลการดำเนินงานสูงหรือต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด ศูนย์กำไรนั้นจะได้ค่ามาตรฐานบวก หรือลบตามช่วงเปอร์เซ็นต์ที่ทำได้ตามตารางนี้

ผลงานสูงกว่าเป้าหมาย

ผลงานตามเป้าหมาย(%)	ผลตอบแทนตามมาตรฐาน(point)	ผลตอบแทนสะสมตามมาตรฐาน(point)
+ 10	+ 1	+ 1
+ 20	+ 1	+ 2
+ 30	+ 1	+ 3
+ 40	+ 2	+ 5
+ 50	+ 2	+ 7
+ 60	+ 3	+ 10
+ 70	+ 3	+ 13
+ 80	+ 4	+ 17
+ 90	+ 4	+ 21
+100	+ 5	+ 26

เงื่อนไข

1. ROA และกำไรต่อพนักงานใช้เกณฑ์เดียวกัน
2. Point บวกสะสมสูงสุดเท่ากับพนักงานทุกคนในศูนย์กำไรได้เกรด A
3. เศษของเปอร์เซ็นต์ที่ไม่ถึงระดับหลัก10 ปิดทิ้ง

จากตารางนี้สามารถอธิบายได้ว่า

1) การกำหนดผลตอบแทนจากผลงาน ROA ให้มีค่ามาตรฐาน(point)บวก หรือลบทุกช่วงในอัตราก้าวหน้า เช่น ศูนย์กำไรทำผลงานได้สูงกว่าเป้าหมาย 10%จะได้ผลตอบแทน +1 หากทำได้สูงกว่าเป้าหมาย 20%ก็จะได้ผลตอบแทน +1 รวมเป็นยอดสะสม +2 และถ้าศูนย์กำไรทำผลงานเป้าหมาย 100%ก็จะได้ผลตอบแทน +5 และยอดสะสมค่ามาตรฐาน +26

2) การกำหนดผลตอบแทนกำไรต่อพนักงานก็เช่นเดียวกัน หากศูนย์กำไรทำผลงานกำไรต่อพนักงานได้ตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด เช่น กำหนดกำไรต่อพนักงานเท่ากับ 2,000,000บาท หากศูนย์กำไรทำผลงานได้+10%เป็น2,200,000บาท/พนักงาน1คน ศูนย์กำไรจะได้ค่าตอบแทน +1

3) หากศูนย์กำไรสามารถทำผลงานได้สูงกว่าเป้าหมายทั้งสองตัวแปรคือ ศูนย์กำไรทำผลงาน ROAได้ +20% และกำไรต่อพนักงานได้ +10% ศูนย์กำไรนั้นก็จะได้ค่าตอบแทนเท่ากับ +3

เหตุผลของการกำหนดค่าตอบแทนในอัตราก้าวหน้า เนื่องมาจากการทำผลงานที่สูงกว่าเป้าหมายได้มากย่อมทำได้ยากกว่าการทำผลงานสูงกว่าเป้าหมายเพียงเล็กน้อย และการให้ค่าตอบแทนอัตราก้าวหน้า จะทำให้ศูนย์กำไรทำงานเต็มที่ และไม่หยุดเร่งเป้าหมายแม้ว่าจะใกล้สิ้นปี/ปีงบประมาณแล้วก็ตาม เพราะเศษเปอร์เซ็นต์ของผลงานจะถูกตัดทิ้ง ประกอบกับเป้าหมายของทุกปีจะกำหนดโดยปริมาณของธุรกิจหรือการหารายได้ในแต่ละปี ไม่ใช่กำหนดจากฐานของผลงานในปีก่อน จึงไม่ต้องกังวลว่าจะได้รับเป้าหมายเพิ่มจนไม่สามารถปฏิบัติได้ต่อไป

ผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย

ผลงานตามเป้าหมาย(%)	ผลตอบแทนตามมาตรฐาน(point)	ผลตอบแทนสะสมตามมาตรฐาน(point)
- 10	ตามมาตรฐาน	ตามมาตรฐาน
- 20	- 1	- 1
- 30	- 1	- 2
- 40	- 2	- 4
- 50	- 2	- 6
- 60	- 3	- 9
- 70	- 3	- 12
- 80	- 4	- 16
- 90	- 4	- 20
-100	- 5	- 25

เงื่อนไข

1. ROA และกำไรต่อพนักงานใช้เกณฑ์เดียวกัน
2. Point ลบสะสมสูงสุดเท่ากับพนักงานทุกคนในศูนย์กำไรได้เกรด D
3. เศษของเปอร์เซ็นต์เกิน 5%ปัดขึ้น หากต่ำกว่า 5%ปัดลง

จากตารางนี้สามารถอธิบายได้ว่า

ศูนย์กำไรใดที่ทำผลงานได้ต่ำกว่าเป้าหมายก็จะถูกตัดค่ามาตรฐาน(point)ในอัตราก้าวหน้าเช่นเดียวกัน เพื่อให้ศูนย์กำไรพยายามเร่งผลงานไม่ให้ตกต่ำกว่าเป้าหมายมาก และไม่ทอดทิ้งการทำงานแม้ใกล้จะสิ้นปี/ปีงบประมาณแล้วก็ตาม

การกำหนดโบนัสพิเศษ

ในกรณีที่ศูนย์กำไรทำผลงานได้สูงกว่าเป้าหมาย สามารถกำหนดโบนัสพิเศษได้ ดังนี้

ผลงาน (%)	ผลตอบแทน (point)	ผลตอบแทนสะสม (point)
+25	+2	+2
+50	+3	+5
+75	+4	+9
+100	+5	+14

การกำหนดโบนัสพิเศษให้ศูนย์กำไร จะกำหนดในช่วงของผลงานเป็นเศษเปอร์เซ็นต์ ไม่กำหนดในช่วงเปอร์เซ็นต์ที่เป็นจำนวนเต็ม10หลัก เพราะเมื่อศูนย์กำไรทำผลงานได้เต็มเปอร์เซ็นต์แล้ว จะเร่งทำผลงานต่อไปเพื่อให้ได้โบนัสพิเศษ และเมื่อได้โบนัสแล้ว เนื่องจากเศษของเปอร์เซ็นต์ ปิดทึง จึงเร่งผลงานต่อเพื่อให้ได้ผลงานเป็นจำนวนเต็มครบช่วงเปอร์เซ็นต์ การให้ผลตอบแทน เช่นนี้จะช่วยเร่งให้ศูนย์กำไรเพิ่มความสามารถในการทำกำไรมากขึ้น

ตัวอย่าง การกระจายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานของศูนย์กำไรของธนาคารอาคารสงเคราะห์

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ได้กำหนดศูนย์กำไรประกอบด้วยฝ่ายที่มีรายได้ 7 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายกิจการสาขากรุงเทพและปริมณฑล ฝ่ายสินเชื่อบุคคลโครงการ ฝ่ายสินเชื่อบุคคลทั่วไป ฝ่ายสินเชื่อเพื่อการพัฒนา ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค1 ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค2 และฝ่ายบริหารทุน

เมื่อครบกำหนดระยะเวลาวัดผลงาน ธนาคารฯจะแจ้งผลการปฏิบัติงานไปที่ศูนย์กำไร ในที่นี้สมมติให้แจ้งผลงานแก่ศูนย์กำไร 2 ศูนย์คือ สาขานครราชสีมา และสาขาเชียงใหม่ ซึ่งทั้งสองศูนย์จะใช้การกำหนดค่ามาตรฐานตามระบบเกรดของผลงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ดังนี้

เกรด	A	B	C	D	E
ค่ามาตรฐาน(point)	5	3	2	1	0

สาขานครราชสีมา

การกระจายค่าตอบแทนตามผลตอบแทนมาตรฐานเมื่อผลการปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายของสาขา สาขานครราชสีมามีพนักงาน 15 คน สามารถกระจายเกรดของผลงานได้ดังนี้

เกรดผลงาน	A	B	C	D	รวม
ผลตอบแทนตามมาตรฐาน	20%	40%	40%	-	100%
จำนวนพนักงาน	3	6	6	-	15

พนักงานได้เกรด A= 3คน B= 6คน และ C= 6คน แต่ผลการปฏิบัติงานของสาขาตามค่ามาตรฐานเท่ากับ -4 ดังนั้นผู้จัดการสาขาจะต้องไปเกลี้ยให้พนักงานตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดย

วิธีการที่ 1 ลดเกรด A ให้เหลือ 1 คน อีก 2 คนไปเพิ่มเป็นเกรด B จะเท่ากับ -4point ดังนั้นสาขานครราชสีมาจะได้รับค่าตอบแทนพนักงานเป็น A= 1คน B = 8คน และ C= 6คน

วิธีการที่ 2 ลดเกรด A ให้เหลือ 2 คน อีก 1 คนไปเป็นเกรด B จะเท่ากับ -2 point และลดเกรด B ไปเป็น C อีก 2คน เท่ากับ -2point รวมเป็น -4point สาขานครราชสีมาจะได้รับค่าตอบแทนพนักงานเป็น A= 2คน B = 5คน และ C= 8คน

สาขาเชียงใหม่ สาขาเชียงใหม่มีผลการดำเนินงานเทียบต่อเป้าหมายเท่ากับ +30% จะต้องได้ค่าตอบแทน +3point และยังได้โบนัสอีก 2point รวมเป็น +5point ผู้จัดการสาขาจะนำผลงานไปกระจายให้ค่าตอบแทนพนักงานในสาขาตามผลงานของแต่ละคนได้ดังนี้

เกรดผลงาน	A	B	C	D	รวม
ผลตอบแทนตามมาตรฐาน	20%	40%	40%	-	100%
จำนวนพนักงาน	4	8	8	-	20

พนักงานได้เกรด A= 4คน B= 8คน และ C = 8คน แต่ผลการปฏิบัติงานของสาขาเท่ากับ +5point ดังนั้นผู้จัดการสาขาจะสามารถเพิ่มเกรดให้พนักงานได้โดย

วิธีการที่ 1 ปรับเกรด B 2คน ไปเป็นเกรด A จะเท่ากับ +4point และปรับเกรด C 1คน ไปเป็นเกรด B เท่ากับ +1point รวม+5point ดังนั้นสาขาเชียงใหม่จะได้รับค่าตอบแทนพนักงานเป็น A= 6คน B =7คน และ C = 7คน

วิธีการที่ 2 ปรับเกรด B 1คน ไปเป็นเกรด A จะเท่ากับ +2point และปรับเกรด C 3คน ไปเป็นเกรด B เท่ากับ +3point รวม+5point ดังนั้นสาขาเชียงใหม่จะได้รับค่าตอบแทนพนักงานเป็น A= 5คน B =10คน และ C = 5คน

ทั้งนี้การตัดสินใจขึ้นอยู่กับคณะกรรมการบริหาร โดยการนำเสนอของหัวหน้าหน่วยงาน/หัวหน้าฝ่ายที่เป็นศูนย์กำไร

จะเห็นได้ว่าการให้ค่าตอบแทนในระบบค่ามาตรฐาน(point)จะทำให้ศูนย์กำไรได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ชัดเจน สามารถวัดค่า ติดตาม ประเมินผลงานตามเป้าหมาย และค่าตอบแทนในการขึ้นเงินเดือนประจำปีได้ด้วยตัวเองตลอดเวลา และกำหนดได้ละเอียดดีกว่าการกำหนดค่าตอบแทนเป็นหนึ่งขั้น หนึ่งขั้นครึ่ง หรือ สองขั้น ตามระบบราชการ นอกจากนี้ ระบบนี้ยังสามารถนำมาใช้ในการเฉลี่ยให้โบนัสแก่พนักงานได้อีกด้วย เนื่องจากโบนัสคือ การให้ค่าตอบแทนพนักงานที่ทำงานมีประสิทธิภาพ ทำให้หน่วยงานมีผลการประกอบการดี มีกำไรสูงขึ้น ดังนั้นหากธนาคาร/หน่วยงานตัดสินใจให้โบนัสพนักงานทุกคน 7 เดือน พนักงานเกรด A อาจได้ 12เดือน เกรด B อาจได้ 9 เดือน และเกรด C อาจได้ 6เดือน

ธนาคารกำหนดระยะเวลาวัดผลการปฏิบัติงานตั้งแต่วันที่1ตุลาคมของปีก่อน จนถึงวันที่ 30 กันยายนของปีนี้ เพื่อให้มีเวลารวบรวมผลงานของแต่ละศูนย์กำไร และศูนย์ต้นทุน นำเสนอผ่านคณะกรรมการเพื่อกำหนดเกรดของพนักงานทุกคน และนำผลงานเสนอคณะกรรมการ

ธนาคารฯเพื่อขออนุมัติค่าตอบแทนเป็นเปอร์เซ็นต์ของฐานเงินเดือนรวมของพนักงานที่มีสิทธิได้รับการประเมินทุกคน พนักงานทุกคนจะได้รับเงินเดือนใหม่ในสิ้นเดือนมกราคมของปีใหม่ สำหรับหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นศูนย์กำไร จะมีการใช้ผลการประเมินผลงานของหน่วยงานในการกำหนดการเลื่อนขั้น หรือลดขั้นหัวหน้าหน่วยงานว่าสมควรบริหารงานอยู่ในระดับใด

กรณีธนาคาร ธนาคารจะมีการจัดเกรดสาขาเป็นสาขาพิเศษ สาขาประเภท ก ข ค และ ง หากผู้จัดการสาขาประเภท ค สามารถทำ ROA ได้ +50%ของเป้าหมาย ก็จะได้เลื่อนขั้นเป็นผู้จัดการสาขาประเภท ข ได้เลย และในทางตรงกันข้าม หากผู้จัดการสาขาประเภท ข มีผลงาน ROA ต่ำกว่าเป้าหมาย 50% จะตกลงมาเป็นผู้จัดการสาขาประเภท ค แทนที่ ซึ่งแต่ละระดับ สาขาจะมีแห่งของเงินเดือน รดประจำตำแหน่ง และผลตอบแทนพิเศษประจำสาขาแตกต่างกัน ซึ่งจะใช้เป็นตัววัดความอาวุโสของผู้จัดการสาขาอีกด้วย



ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางฉลองศรี พิมลสมพงศ์ เกิดวันที่ 1 มกราคม 2494 ที่จังหวัดลพบุรี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (ครุศาสตรบัณฑิต สาขามัธยมศึกษา-ภาษาฝรั่งเศส) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2514 ได้รับทุนรัฐบาลฝรั่งเศสไปศึกษาระดับปริญญาโท (Maitrise es Lettres สาขาการวิจารณ์วรรณกรรมยุคใหม่) คณะอักษรศาสตร์ มหาวิทยาลัย Franche - Comté, เมือง Besançon ประเทศฝรั่งเศส สำเร็จการศึกษา ปี พ.ศ. 2519 และได้รับทุนรัฐบาลฝรั่งเศสไปศึกษาระดับประกาศนียบัตรชั้นสูง ทางด้านเศรษฐศาสตร์การท่องเที่ยว (Economic du Tourisme) จากศูนย์การศึกษาขั้นสูงทางการท่องเที่ยว (Centre des Hautes Etudes Touristiques) มหาวิทยาลัย Aix - Marseille III ประเทศฝรั่งเศส สำเร็จการศึกษา ปี พ.ศ. 2527 มีผลงานทางวิชาการ ได้แก่ ตำราทางการท่องเที่ยวและการโรงแรม 3 เรื่อง เอกสารคำสอน 2 เรื่อง งานวิจัย 1 เรื่อง หน่วยวิชา 1 หน่วย ในชุดวิทยาทรรพยากรการท่องเที่ยวไทย ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช บทความทางวิชาการสาขาการท่องเที่ยว ประมาณ 10 เรื่อง สาขามนุษยศาสตร์ 2 เรื่อง มีประสบการณ์การเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสาขาวิชาการท่องเที่ยว กรรมการรับรองมาตรฐานการศึกษาระดับปริญญาตรี และปริญญาโท สาขาการท่องเที่ยว และสาขาบริหารธุรกิจในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ของทบวงมหาวิทยาลัย อนุกรรมการกิจการทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ระดับ 9 และรองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์