



**คู่มือปฏิบัติงาน  
การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**

**โดย  
ทองดลิ่งและพัสดี สำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**

## คำนำ

คู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ฉบับนี้  
กองคลังและพัสดุ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคามได้รวบรวมหลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน  
วิธีการปฏิบัติงาน และขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นคู่มือมาตรฐานในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทาง  
การเงิน และมุ่งหวังเพื่อสร้างความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
และหน่วยงานในสังกัด ตลอดจนการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ SWOT Analysis (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส  
และอุปสรรค) ทางการเงิน เพื่อส่งผลให้แผนพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัยเกิดความสำเร็จ

กองคลังและพัสดุ  
สำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมา .....	1
วัตถุประสงค์ .....	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	2
ขอบเขต .....	3
นิยามศัพท์ .....	3
2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ .....	5
บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง .....	5
โครงสร้างการบริหารจัดการ .....	7
3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข .....	11
หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน .....	11
วิธีการปฏิบัติงาน .....	13
สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน .....	15
แนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน .....	15
4 เทคนิคในการปฏิบัติงาน .....	17
กิจกรรมและแผนการปฏิบัติงาน .....	17
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน .....	19
จรรยาบรรณ/คุณธรรม/จริยธรรมในการปฏิบัติงาน .....	24
5 ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการแก้ไข และพัฒนางาน .....	30
ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน .....	30
แนวทางการแก้ไขและพัฒนางาน .....	31
ข้อเสนอแนะ .....	31

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม .....	33
ภาคผนวก .....	35
ภาคผนวก ก แบบคำสั่ง .....	36
ภาคผนวก ข แบบวิเคราะห์ SWOT Analysis (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) ทางการเงิน .....	39
ภาคผนวก ค แบบฟอร์มการระดมความคิดเพื่อกำหนด นโยบาย และมาตรการการเงิน-การคลัง .....	41
ภาคผนวก ง องค์ประกอบและแบบฟอร์มการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน .....	44
ภาคผนวก จ แบบเสนอเรื่องเพื่อจัดเข้าระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัย .....	65
ภาคผนวก ฉ แบบเสนอเรื่องเพื่อจัดเข้าระเบียบวาระการประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัย .	70

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนบุคลากรจำแนกตามกลุ่มงาน .....	8
2 กระบวนการ/กิจกรรมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม .....	17
3 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม .....	20

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 โครงสร้างองค์กรกองคลังและพัสดุ .....	8
2 โครงสร้างการบริหารกองคลังและพัสดุ .....	9

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐาน โดยกำหนดรายละเอียดไว้ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาซึ่งประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก เพื่อใช้เป็นกลไกในการผดุงรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา การประกันคุณภาพภายในเป็นการสร้างระบบและกลไกในการพัฒนา ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมายและ ระดับคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดโดยสถานศึกษาและหรือหน่วยงานต้นสังกัด โดยหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษา กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการประกันคุณภาพภายในต้องดำเนินการภายใต้การรับการประเมิน ตามตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นภายใต้องค์ประกอบคุณภาพ 9 ด้าน ที่มีความครอบคลุมพันธกิจหลัก 4 ประการของการอุดมศึกษาและพันธกิจสนับสนุน ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ มีการระบุไว้อย่างชัดเจนว่าการเงินและงบประมาณเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา ไม่ว่าจะแหล่งเงินทุนของสถาบันอุดมศึกษาจะได้มาจากงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ของสถาบัน เช่น ค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียมการศึกษา รายได้จากงานวิจัย บริการวิชาการ ค่าเช่าทรัพย์สิน ฯลฯ ผู้บริหารสถาบันจะต้องมีแผนการใช้เงินที่สะท้อนความต้องการใช้เงินเพื่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งในตัวบ่งชี้ที่ 8.1 ระบบและกลไกการเงินและงบประมาณได้ระบุถึงคำอธิบายตัวบ่งชี้ที่ว่า สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีระบบในการจัดหาและจัดสรรเงินอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้อง มีแผนกลยุทธ์ทางการเงินซึ่งเป็นแผนจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ ที่สามารถผลักดันแผนกลยุทธ์ของสถาบันให้สามารถดำเนินการได้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2554 : 4, 30, 90-91)

มหาวิทยาลัยมหาสารคามมีแหล่งในการจัดหาเงินทุนหลายแหล่ง ทั้งจากงบประมาณรัฐบาล และจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ไม่ว่าเงินทุนจะมาจากแหล่งทุนใดก็ตาม การวางแผนการบริหารเงินทุนเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้มีแผนการใช้จ่ายเงินที่สอดคล้องกับการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัย (Uses of fund) ซึ่งต้องสอดคล้องกับแผน

ในการจัดหาเงินทุน (Sources of fund) โดยที่แผนการบริหารเงินทุนดังกล่าวควรสะท้อนถึงความมีประสิทธิภาพ ความโปร่งใส ความถูกต้อง และการใช้เงินทุนอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีพันธกิจหลายด้านที่ต้องดำเนินการ ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามพันธกิจทุกด้านจึงมีการจัดทำแผนหลายอย่าง ซึ่งรวมถึงแผนกลยุทธ์ทางการเงินของมหาวิทยาลัย อันจะเป็นแนวทางในการดำเนินงานและกลไกด้านการบริหารระบบการเงินและงบประมาณที่เข้มแข็ง ครอบคลุมทั้งด้านการจัดหาเงินทุนและการใช้เงินทุนของมหาวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องตามเกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษาและแผนพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัยที่จัดทำขึ้น โดยยึดหลักการบริหารจัดการตามระเบียบของมหาวิทยาลัยและหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

ดังนั้น กองคลังและพัสดุ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงได้เล็งเห็นความสำคัญของประโยชน์ดังกล่าวจึงได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานเรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคามขึ้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่สนใจทั่วไป สามารถใช้เป็นคู่มือและเป็นแนวทางในการศึกษาวิธีการและอ้างอิงในการปฏิบัติงานการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินต่อไป

### วัตถุประสงค์

เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการและเป้าหมายของการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงกำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้มีคู่มือเป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม และหน่วยงานในสังกัด
2. เพื่อให้หน่วยงานภายในสังกัดมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคามให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
3. เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4. เพื่อเป็นข้อสนเทศในการอ้างอิงการทำงานสำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ดังนี้



1. ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่สนใจทั่วไป สามารถใช้เป็นคู่มือและเป็นแนวทางในการศึกษาวิธีการและอ้างอิงในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง
2. ใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศให้กับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน
3. หน่วยงานภายในสังกัดมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินได้อย่างถูกต้อง ตรงตามวัตถุประสงค์และมีความสอดคล้อง เชื่อมโยง เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย

### ขอบเขต

1. จัดทำคู่มือแนวทางจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. เอกสารและแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องใช้เอกสารและแบบฟอร์มล่าสุด ณ ปัจจุบันที่ดำเนินการจัดทำคู่มือ ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต

### นิยามศัพท์

เพื่อสร้างความเข้าใจก่อนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม กองคลังและพัสดุ สำนักงานอธิการบดี ได้รวบรวมความหมายของคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แผนกลยุทธ์ทางการเงิน หมายถึง แผนระยะยาวที่ระบุที่มาและใช้ไปของทรัพยากรทางการเงินของมหาวิทยาลัยที่สามารถผลักดันแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยให้สามารถดำเนินการได้ แผนกลยุทธ์ทางการเงินจะสอดคล้องไปกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยควรประเมินความต้องการทรัพยากรที่ต้องจัดหาสำหรับการดำเนินงานตามกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์และประเมินมูลค่าของทรัพยากรออกมาเป็นเงินทุนที่ต้องการใช้ ซึ่งจะเป็นความต้องการเงินทุนในระยะยาวเท่ากับเวลาที่สถาบันใช้ในการดำเนินการให้กลยุทธ์นั้นบังเกิดผล จากนั้นจึงกำหนดให้เห็นอย่างชัดเจนถึงที่มาของเงินทุนที่ต้องการใช้ว่าสามารถจัดหาได้จากแหล่งเงินทุนใด เช่น รายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษา งบประมาณแผ่นดินหรือเงินอุดหนุนจากรัฐบาล เงินทุนสะสมของหน่วยงาน เงินบริจาคจากหน่วยงานภายนอกหรือศิษย์เก่า หรือสถาบันจะต้องมีการระดมทุนด้วยวิธีการอื่น ๆ อีกเพิ่มเติม เช่น การแปลงทรัพย์สินทางปัญญาเป็นมูลค่า รวมทั้งมีการวิเคราะห์ต้นทุนของการดำเนินงานด้วย เช่น ต้นทุนต่อหน่วยการผลิตบัณฑิตในแต่ละหลักสูตร โดยที่ระยะเวลาของแผนกลยุทธ์ทางการเงินจะเท่ากับระยะเวลาของแผนกลยุทธ์ของสถาบัน
2. วิสัยทัศน์ทางการเงิน หมายถึง การกำหนดว่าองค์กรจะมีสถานะทางการเงินหรือการบริหารจัดการทางการเงินเป็นอย่างไรในอนาคต

3. ประเด็นยุทธศาสตร์ทางการเงิน หมายถึง ประเด็นหลักทางการเงินที่องค์กรต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนาต้องมุ่งเน้น ทั้งนี้ประเด็นยุทธศาสตร์ทางการเงินนี้สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจทางการเงินแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจทางการเงินแต่ละข้อนั้น องค์กรต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

4. เป้าประสงค์ทางการเงิน หมายถึง สิ่งที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์ทางการเงินมาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ทางการเงินแต่ละข้อแล้ว จะได้รับประโยชน์ทางการเงินอย่างไร และใครคือผู้ที่ได้รับประโยชน์

5. ตัวชี้วัดทางการเงิน หมายถึง สิ่งที่จะชี้บ่งว่าองค์กรนั้น ๆ สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ทางการเงินที่วางไว้หรือไม่

6. กลยุทธ์ทางการเงิน หมายถึง วิธีการหรือแผนงานระยะยาวทางการเงิน ที่ถูกระบุขึ้นเพื่อการบรรลุพันธกิจทางการเงินขององค์กรนั้น ๆ กลยุทธ์ทางการเงินจะต้องใช้ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้มากที่สุดและลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT ทางการเงิน หมายถึง

S : Strengths	จุดแข็งทางการเงินขององค์กร
W : Weakness	จุดอ่อนทางการเงินขององค์กร
O : Opportunity	โอกาสทางการเงินขององค์กร
T : Threat	อุปสรรคหรือภัยคุกคามทางการเงินขององค์กร

## บทที่ 2

### บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

กองคลังและพัสดุ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีภารกิจหลัก ในการจัดเก็บรายได้ บริหารจัดการพื้นที่เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและบริการด้านการเงินและการคลังให้เป็นไปโดยถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส และตรวจสอบได้ พร้อมทั้งสนับสนุนพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยให้บรรลุวิสัยทัศน์โดยมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง
2. โครงสร้างการบริหารจัดการ

#### บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

##### 1. ลักษณะงานโดยทั่วไป

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานทางวิชาการเงินและบัญชีซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการเงิน การงบประมาณ การบัญชีทั่วไปของส่วนราชการ การศึกษา การวิเคราะห์ ติดตามประเมินผล การใช้จ่ายเงิน การวิเคราะห์ฐานะการเงินและบัญชี การวิเคราะห์งบประมาณ การพัฒนาระบบงานคลัง ตรวจสอบความถูกต้องของการลงบัญชีประเภทต่าง ๆ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

##### 2. หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

นักวิชาการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการ ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงาน ทักษะ และประสบการณ์สูงในงานด้านวิชาการเงินและบัญชี ปฏิบัติงานที่ต้องทำการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัย เพื่อการปฏิบัติงานหรือพัฒนางาน หรือแก้ไขปัญหาในงานที่มีความยุ่งยากและมีขอบเขต กว้างขวาง และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือ ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมการปฏิบัติงาน ด้านวิชาการเงินและบัญชีที่มีขอบเขตเนื้อหาของงานหลากหลาย และมีขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อน ค่อนข้างมาก โดยต้องกำหนดแนวทางการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนกำกับ ตรวจสอบ ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ดังนี้

##### 2.1 ด้านปฏิบัติการ

2.1.1 ควบคุม จัดทำบัญชี เอกสารรายงานความเคลื่อนไหวทางการเงิน ทั้งเงินในและเงินนอกงบประมาณ เงินทุนหมุนเวียน เพื่อแสดงสถานะทางการเงินและใช้เป็นฐานข้อมูลที่ถูกต้องตามระเบียบวิธีการบัญชีของส่วนราชการ

2.1.2 ควบคุม จัดทำและดำเนินการต่าง ๆ ในด้านงบประมาณ ตรวจสอบรายงานการเงินต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงาน และรายงานการเงินและบัญชีถูกต้องตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดให้เป็นปัจจุบัน

2.1.3 วิเคราะห์ และเสนอความเห็นเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติด้านการเงิน การงบประมาณและการบัญชี ชี้แจงคำขอตั้งงบประมาณรายรับ-รายจ่ายประจำปีต่อสำนักงบประมาณ จัดสรรงบประมาณ ไปให้หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณตรงกับความจำเป็นและวัตถุประสงค์ของแต่ละ หน่วยงาน

2.1.4 ศึกษา วิเคราะห์ ประเมินผล และติดตามผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ รายจ่าย จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อให้การใช้จ่ายเงินเป็นไปอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการจัดทำและจัดสรรงบประมาณ

2.1.5 ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัยด้านวิชาการเงินและบัญชี จัดทำเอกสาร วิชาการ คู่มือเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ และเผยแพร่ผลงานทางด้านวิชาการเงินและบัญชี เพื่อพัฒนางานวิชาการ และพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.1.6 ให้บริการวิชาการด้านต่าง ๆ เช่น ฝึกอบรม เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักการและวิธีการของงานวิชาการเงินและบัญชี ให้คำปรึกษา แนะนำ ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ เข้าร่วมประชุม คณะกรรมการต่าง ๆ ที่ได้รับแต่งตั้ง เพื่อให้ข้อมูลทางวิชาการประกอบการพิจารณาและตัดสินใจ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

## 2.2 ด้านการวางแผน

ร่วมกำหนดนโยบายและแผนงานของหน่วยงานที่สังกัด วางแผนหรือร่วมวางแผนการทำงานตามแผนงานหรือโครงการของหน่วยงาน แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

## 2.3 ด้านการประสานงาน

2.3.1 ประสานการทำงานร่วมกัน โดยมีบทบาทในการให้ความเห็นและคำแนะนำเบื้องต้น แก่สมาชิกในทีมงาน หรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

2.3.2 ให้ข้อคิดเห็นหรือคำแนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิกในทีมงาน หรือบุคคล หรือหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย

## 2.4 ด้านการบริการ

2.4.1 ให้คำปรึกษาแนะนำ นิเทศ ฝึกอบรมถ่ายทอดความรู้ ทางด้านวิชาการเงิน และบัญชี แก่ผู้ได้บังคับบัญชา นักศึกษา ผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งตอบ ปัญหาและชี้แจง เรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถดำเนินงาน ได้อย่างถูกต้อง

2.4.2 พัฒนาข้อมูล จัดทำเอกสารวิชาการ สื่อเอกสารเผยแพร่ ให้บริการวิชาการ ด้าน วิชาการเงินและบัญชีที่ซับซ้อน เพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่สอดคล้อง และสนับสนุน การกิจ ของหน่วยงาน

## โครงสร้างการบริหารจัดการ

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม แบ่งส่วนราชการภายในปี พ.ศ. 2539 โดยอาศัยอำนาจตามความ ในมาตรา 4 และมาตรา 7 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2537 รัฐมนตรีว่าการ ทบวงมหาวิทยาลัยได้ออกประกาศให้แบ่งส่วนราชการในสำนักงานอธิการบดี จำนวน 4 หน่วยงาน คือ

1. กองกลาง
2. กองกิจการนิสิต
3. กองบริการการศึกษา
4. กองแผนงาน

ต่อมาที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยในคราวประชุมครั้งที่ 2/2543 เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2543 มีมติให้จัดตั้ง “กองคลังและพัสดุ” เพื่อให้สามารถบริหารราชการได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยได้แบ่งกลุ่มงานภายในออกเป็น 2 กลุ่มงาน คือ 1. กลุ่มงานคลังและบัญชี และ 2. กลุ่มงานพัสดุ

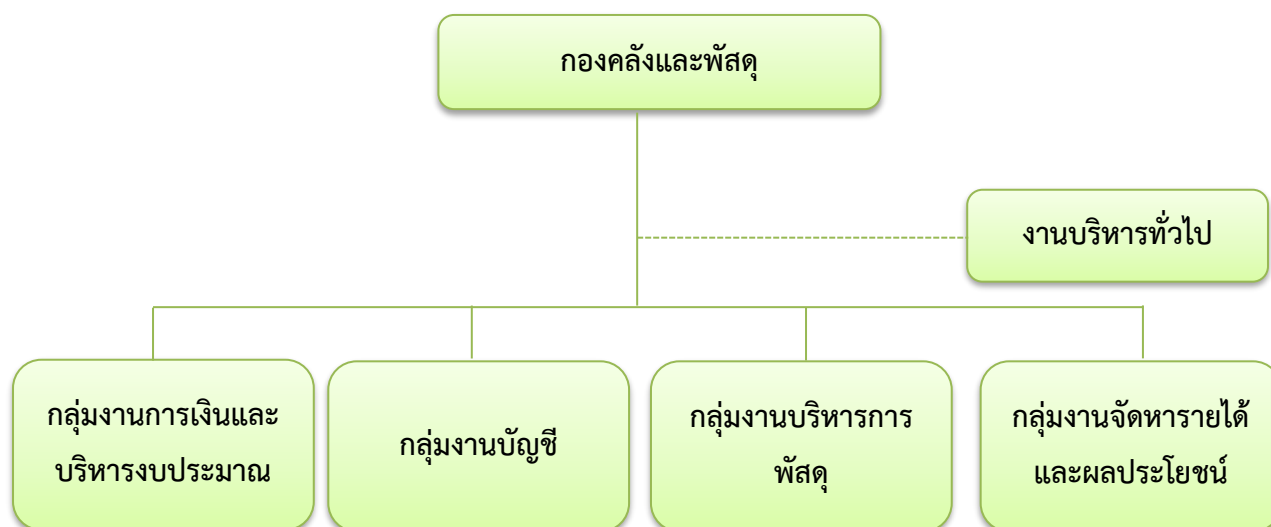
ในปี พ.ศ. 2553 มหาวิทยาลัยได้มีประกาศการแบ่งหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2553 ตามมติสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 11/2552 ลงวันที่ 27 พฤศจิกายน 2552 ซึ่งกำหนดให้ กองคลังและพัสดุ มีกลุ่มงานภายใน 4 กลุ่มงาน และ 1 งาน ประกอบด้วย

1. กลุ่มงานการเงินและบริหารงบประมาณ
2. กลุ่มงานบัญชี
3. กลุ่มงานบริหารการพัสดุ
4. กลุ่มงานจัดหารายได้และผลประโยชน์
5. งานบริหารทั่วไป

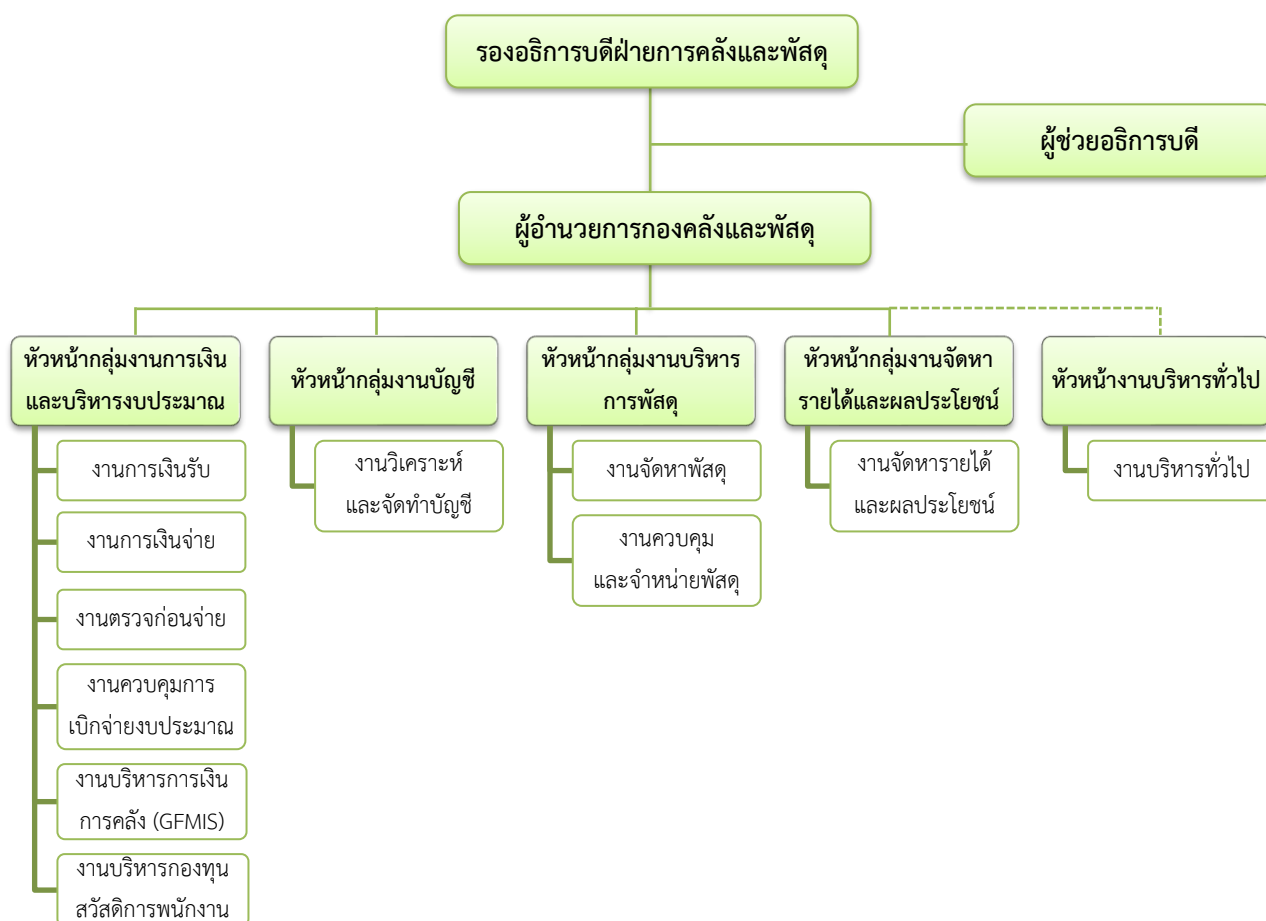
โดยสามารถจำแนกจำนวนบุคลากรตามกลุ่มงานได้ ดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนบุคลากรจำแนกตามกลุ่มงาน

กลุ่มงาน	ประเภทบุคลากร				รวม
	ข้าราชการ	พนักงาน มหาวิทยาลัย	ลูกจ้าง ประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว	
1. กลุ่มงานการเงินและบริหารงบประมาณ	2	16	-	4	22
2. กลุ่มงานบัญชี	-	5	-	-	5
3. กลุ่มงานบริหารการพัสดุ	2	10	-	-	12
4. กลุ่มงานจัดหารายได้และผลประโยชน์	-	1	-	6	7
5. งานบริหารทั่วไป	1	1	-	4	6
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>5</b>	<b>33</b>	<b>-</b>	<b>14</b>	<b>52</b>



ภาพประกอบ 1 โครงสร้างองค์กรกองคลังและพัสดุ



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างการบริหารกองคลังและพัสดุ

### แผนกลยุทธ์กองคลังและพัสดุ

#### ปรัชญา

ถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้

#### วิสัยทัศน์

เป็นศูนย์กลางการให้บริการด้านการเงินการคลังที่ทันสมัยภายในปี 2565

#### พันธกิจ

1. จัดเก็บรายได้
2. บริหารจัดการพื้นที่เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
3. บริการด้านการเงินและการคลังให้เป็นไปโดยถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส และ

ตรวจสอบได้

#### ประเด็นยุทธศาสตร์

มีระบบการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังที่มีธรรมาภิบาล

### เป้าประสงค์

1. มีระบบบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง
2. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงานด้านการเงินการคลัง
3. มีมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการเงินการคลังและได้รับการยอมรับ

จากบุคลากร

### กลยุทธ์

1. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ งบประมาณ การเงิน บัญชี และพัสดุ
2. พัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้ทันสมัย รวดเร็ว แม่นยำ ตรวจสอบได้
3. ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้เกิดความรู้ มีสมรรถนะตรงตามตำแหน่ง
4. สนับสนุนบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญให้คำแนะนำเป็นที่ปรึกษาได้
5. ส่งเสริมการเรียนรู้สู่การปฏิบัติงาน
6. แก้ไขปัญหาด้านกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน

### ค่านิยมหลัก

#### E-SAN

E = Excellence

S = System

A = Achievement

N = Nation



## บทที่ 3

### หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข

การเขียนคู่มือปฏิบัติงานฉบับนี้ กองคลังและพัสดุ สำนักงานอธิการบดี ได้ศึกษาหลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและกรอบแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ไว้ดังนี้

1. หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน
2. วิธีการปฏิบัติงาน
3. สิ่งที่ต้องคำนึงในการปฏิบัติงาน
4. แนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

#### หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน

##### 1. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

1.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา

มาตรา 47 ให้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการจัดการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

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

หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ดังนี้

มาตรา 9 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการปฏิบัติดังต่อไปนี้

(1) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใดส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า

(2) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม (1) ต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ

(3) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

(4) ในกรณีที่การปฏิบัติภารกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อ ประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือ เปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

1.3 กฎกระทรวง ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2553 ข้อ 34 หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ให้พิจารณาจาก

(1) ระบบประกันคุณภาพภายในของคณะวิชาและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาโดย คำนึงถึงมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนด

(2) ผลการปฏิบัติงานของคณะวิชาและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาตามระบบการประกัน คุณภาพภายในที่กำหนดไว้

(3) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพภายในที่ส่งผล ต่อคุณภาพการศึกษาตามตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษา

1.4 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2547

ข้อ 4 หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

4.2 ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทย อยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ ดังนี้

(1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านี้ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

(2) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้ เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชน พัฒนาศักยภาพไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบ อาชีพสุจริตเป็นนิสัยประจำชาติ

(3) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนใน

ชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

(4) หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

(5) หลักการรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

(6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

1.5 ประกาศคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557

ข้อ 3 แนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา

3.1 การประกันคุณภาพการศึกษาภายในแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน โดยเริ่มใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา 2557 เป็นต้นไป ทั้งนี้ คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ได้จัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในดังรายละเอียดปรากฏตามคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา ฉบับปีการศึกษา 2557

### วิธีการปฏิบัติงาน

การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีวิธีการปฏิบัติงานและรูปแบบดังนี้

การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

1. การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินของหน่วยงานในสังกัด

#### 1. การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

เป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ที่ระบุที่มาและใช้ไปของทรัพยากรทางการเงินของมหาวิทยาลัย ที่สามารถผลักดันแผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติราชการ 5 ปี ของมหาวิทยาลัย

ให้สามารถดำเนินการได้ แผนกลยุทธ์ทางการเงินจะสอดคล้องไปกับแผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติราชการ 5 ปีของมหาวิทยาลัย โดยเมื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นที่เรียบร้อยแล้วให้ดำเนินการเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง และสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาอนุมัติ

## 2. การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินของหน่วยงานในสังกัด

เป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ที่ระบุที่มาและใช้ไปของทรัพยากรทางการเงินของหน่วยงานในสังกัด ที่สามารถผลักดันแผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติราชการ 5 ปีของหน่วยงานในสังกัด ให้สามารถดำเนินการได้ แผนกลยุทธ์ทางการเงินจะสอดคล้องไปกับแผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติราชการ 5 ปีของหน่วยงานในสังกัด โดยเมื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินของหน่วยงานในสังกัด เป็นที่เรียบร้อยแล้วให้ดำเนินการเสนอต่อคณะกรรมการประจำคณะและเสนอผู้บริหารระดับหน่วยงาน เพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป

### รูปแบบของการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถือเป็นแผนระยะยาวที่ระบุที่มาและใช้ไปของทรัพยากรทางการเงินของมหาวิทยาลัยที่สามารถผลักดันแผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติราชการ 5 ปี ของมหาวิทยาลัยให้สามารถดำเนินการได้ แผนกลยุทธ์ทางการเงินจะสอดคล้องไปกับแผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติราชการ 5 ปีของมหาวิทยาลัย โดยในแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยและหน่วยงานในสังกัด มีรูปแบบดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการเงิน
  - 1.1 จุดแข็งทางการเงินของมหาวิทยาลัย
  - 1.2 จุดอ่อนทางการเงินของมหาวิทยาลัย
  - 1.3 โอกาสทางการเงินของมหาวิทยาลัย
  - 1.4 อุปสรรคทางการเงินของมหาวิทยาลัย
2. การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน
  - 2.1 วิสัยทัศน์ทางการเงิน
  - 2.2 พันธกิจทางการเงิน
  - 2.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ทางการเงิน
  - 2.4 เป้าประสงค์ทางการเงิน
  - 2.5 กลยุทธ์ทางการเงิน ตัวชี้วัด และมาตรการ
  - 2.5 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์การพัฒนากับแผนกลยุทธ์ทางการเงิน
  - 2.6 แผนการขอตั้งงบประมาณ
  - 2.7 แนวทางการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

### 3. การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ ติดตาม และประเมินผล

#### 3.1 การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ

#### 3.2 การนำแผนกลยุทธ์ทางการเงินไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

#### 3.3 การติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

## สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน

ในการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีแผนการดำเนินงาน และกลไกการบริหารการเงินและงบประมาณที่เข้มแข็ง สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยใช้กระบวนการและกลไกในการบริหารที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีแผนการดำเนินงาน ตามหลักการดังต่อไปนี้

1. หลักผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงานตามภารกิจของรัฐ ตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 6 (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อ ภารกิจของรัฐ

#### 2. หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

หลักการตามหลักธรรมาภิบาลที่สำคัญ และเหมาะสมต่อนำมาปรับใช้ในภาครัฐ มี 6 องค์ประกอบ ดังนี้

##### 2.1 หลักนิติธรรม (The Rule of Law)

##### 2.2 หลักคุณธรรม (Morality)

##### 2.3 หลักความโปร่งใส (Accountability)

##### 2.4 หลักการมีส่วนร่วม (Participation)

##### 2.5 หลักความรับผิดชอบ (Responsibility)

##### 2.6 หลักความคุ้มค่า (Cost – effectiveness or Economy)

## แนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนด จุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐาน โดยกำหนดรายละเอียดไว้ใน หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาซึ่งประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพ ภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก เพื่อใช้เป็นกลไกในการผดุงรักษาคุณภาพและมาตรฐาน ของสถาบันอุดมศึกษา การประกันคุณภาพภายในเป็นการสร้างระบบและกลไกในการพัฒนา ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมายและ ระดับ

คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดโดยสถานศึกษาและหรือหน่วยงานต้นสังกัด โดยหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษา กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการประกันคุณภาพภายในต้องดำเนินการภายใต้การรับการประเมิน ตามตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นภายใต้องค์ประกอบคุณภาพ 9 ด้าน ที่มีความครอบคลุมพันธกิจหลัก 4 ประการของการอุดมศึกษาและพันธกิจสนับสนุน ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ มีการระบุไว้อย่างชัดเจนว่าการเงินและงบประมาณเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา ไม่ว่าจะแหล่งเงินทุนของสถาบันอุดมศึกษาจะได้มาจากงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ของสถาบัน เช่น ค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียมการศึกษา รายได้จากงานวิจัย บริการวิชาการ ค่าเช่าทรัพย์สิน ฯลฯ ผู้บริหารสถาบันจะต้องมีแผนการใช้เงินที่สะท้อนความต้องการใช้เงินเพื่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งในตัวบ่งชี้ที่ 8.1 ระบบและกลไกการเงินและงบประมาณได้ระบุถึงคำอธิบายตัวบ่งชี้ที่ว่า สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีระบบในการจัดหาและจัดสรรเงินอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินซึ่งเป็นแผนจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ ที่สามารถผลักดันแผนกลยุทธ์ของสถาบันให้สามารถดำเนินการได้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2554 : 4, 30, 90-91)

## บทที่ 4

### เทคนิคในการปฏิบัติงาน

ในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคามฉบับนี้ กองคลังและพัสดุ สำนักงานอธิการบดี จึงได้ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. กิจกรรมและแผนการปฏิบัติงาน
2. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. จรรยาบรรณ/จริยธรรม/คุณธรรมในการปฏิบัติงาน

### กิจกรรมและแผนการปฏิบัติงาน

#### ตาราง 2 กระบวนการ/กิจกรรมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

กระบวนการ	กิจกรรม	ระยะเวลา
1. การทบทวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน	กองคลังและพัสดุทบทวนแผน/ผลการดำเนินงานประจำปี	ตุลาคม-พฤศจิกายน ปีที่ผ่านมา
2. การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน	1. กองคลังและพัสดุ และคณะ/หน่วยงาน ดำเนินการตามแนวทาง ดังนี้ 1.1 วิเคราะห์ SWOT ทางการเงินของหน่วยงาน 1.2 (ร่าง) แผนกลยุทธ์ทางการเงิน	ธันวาคม ปีที่ผ่านมา มกราคม-มีนาคม ปีปัจจุบัน
	2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้คณะกรรมการเพื่อทบทวนแผนกลยุทธ์ทางการเงิน และจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน 2.1 ชี้แจงแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน 2.2 กำหนดทิศทางการรอบ และเป้าหมายแผนกลยุทธ์ทางการเงิน 2.3 รับฟังความคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เมษายน-พฤษภาคม ปีปัจจุบัน

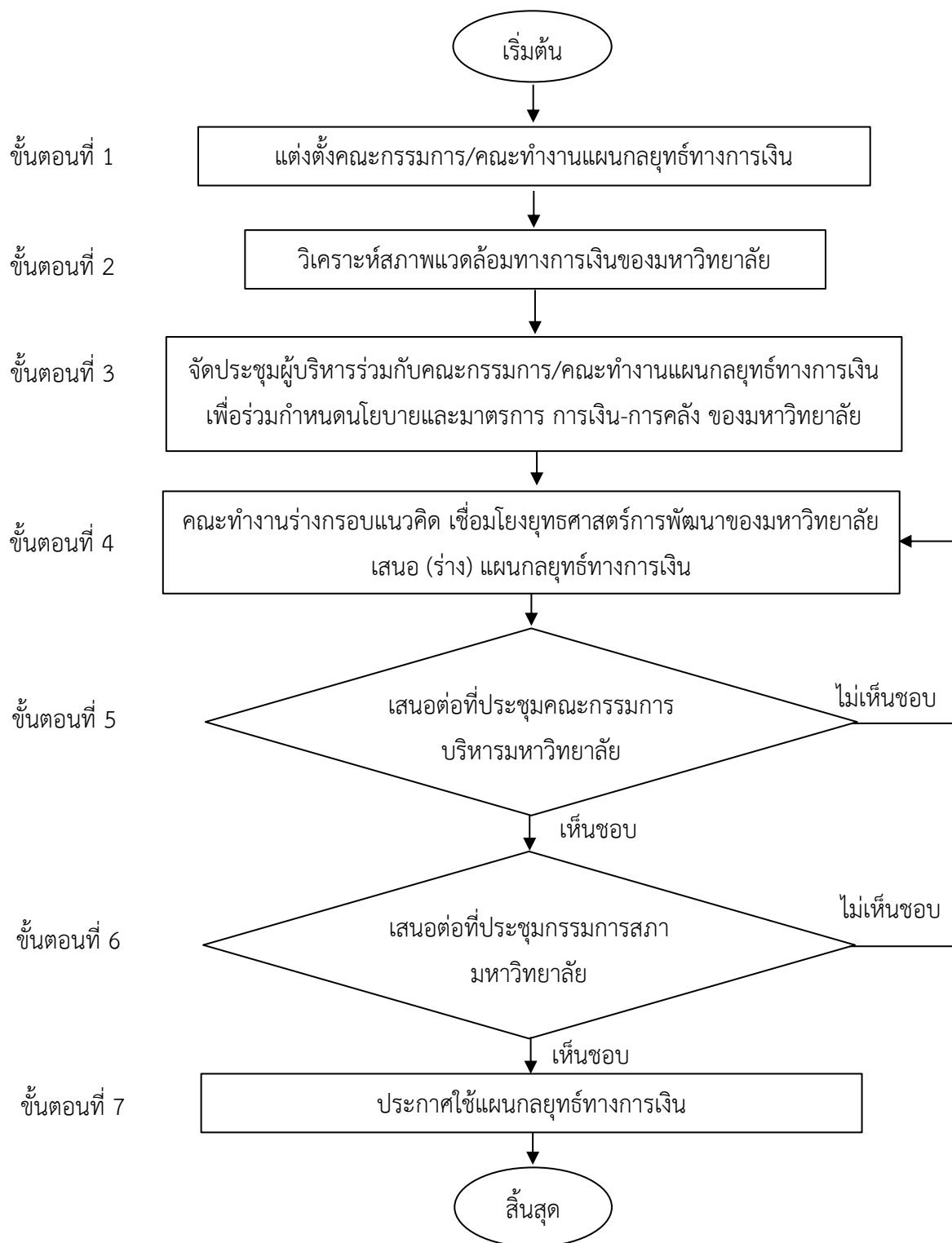
## ตาราง 2 (ต่อ)

กระบวนการ	กิจกรรม	ระยะเวลา
2. การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน (ต่อ)	3. คณะ/หน่วยงาน จัดทำรายละเอียดงบประมาณเงินรายได้ ประจำปีงบประมาณ ตามโครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ ใน (ร่าง) แผนกลยุทธ์ทางการเงิน	มิถุนายน-กรกฎาคม ปีปัจจุบัน
	4. กองคลังและพัสดุ นำ (ร่าง) แผนกลยุทธ์ทางการเงินประจำปี วิเคราะห์จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินของมหาวิทยาลัย	กรกฎาคม-สิงหาคม ปีปัจจุบัน
3. การอนุมัติแผนกลยุทธ์ทางการเงิน	1. ระดับหน่วยงานในสังกัด 1.1 เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำหน่วยงาน 1.2 เสนอต่อมหาวิทยาลัย	กันยายน-ตุลาคม ปีปัจจุบัน
	2. ระดับมหาวิทยาลัย 2.1 เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย 2.2 เสนอต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย	กันยายน-ตุลาคม ปีปัจจุบัน



## ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

### 1. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (Flow chart)



ตาราง 3 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ที่	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	แบบฟอร์ม	เอกสารอ้างอิง
1	แต่งตั้งคณะกรรมการ/ คณะทำงานแผนกลยุทธ์ทาง การเงิน	1. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทบทวน แผนกลยุทธ์ทางการเงิน และจัดทำแผนกลยุทธ์ทาง การเงิน 1.1 ยกร่าง คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ 1.2 จัดทำบันทึกข้อความเพื่อนำเสนออธิการบดี ผ่านรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี และ ผู้อำนวยการ พิจารณา 1.3 ดำเนินการส่งคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการให้ คณะกรรมการทราบ	กองคลังและพัสดุ	แบบคำสั่ง (ภาคผนวก ก)	การเขียนหนังสือราชการ ภายใน
2	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทาง การเงินของมหาวิทยาลัย	2. ประชุมคณะกรรมการเพื่อทบทวนแผนกลยุทธ์ ทางการเงิน และจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน เพื่อระดมความคิดเห็นข้อมูลสภาพแวดล้อม SWOT ทางการเงิน	- คณะกรรมการเพื่อ ทบทวนแผนกลยุทธ์ ทางการเงิน และจัดทำ แผนกลยุทธ์ทาง การเงิน - กองคลังและพัสดุ	แบบวิเคราะห์ SWOT Analysis (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค) ทางการเงิน (ภาคผนวก ข)	แผนกลยุทธ์ทางการเงินของ มหาวิทยาลัย

ที่	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	แบบฟอร์ม	เอกสารอ้างอิง
3	จัดประชุมผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการ/คณะทำงานแผนกลยุทธ์ทางการเงิน เพื่อร่วมกำหนดนโยบายและมาตรการ การเงิน-การคลังของมหาวิทยาลัย	3. จัดประชุมผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการ/คณะทำงานแผนกลยุทธ์ทางการเงิน 3.1 กำหนด/ทบทวน วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ทางการเงินที่ชัดเจน 3.2 พิจารณาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายและกำหนดกลยุทธ์ วิธี/มาตรการทางการเงินในการมุ่งไปสู่ทิศทางที่กำหนด 3.3 กำหนดนโยบายและมาตรการการเงิน-การคลัง ของมหาวิทยาลัย	- ผู้บริหาร มหาวิทยาลัย  - กองคลังและพัสดุ	- แบบฟอร์มการระดมความคิดเพื่อการกำหนด นโยบายและมาตรการการเงิน-การคลัง  (ภาคผนวก ค)	1. การเขียนหนังสือราชการภายใน 2. แผนกลยุทธ์ทางการเงินของมหาวิทยาลัย
4	คณะทำงานร่างกรอบแนวคิดเชื่อมโยงยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัย เสนอ (ร่าง) แผนกลยุทธ์ทางการเงิน	4. พิจารณาเอกสาร (ร่าง) แผนกลยุทธ์ทางการเงินของมหาวิทยาลัย และความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของหน่วยงานเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา	- คณะกรรมการเพื่อทบทวนแผนกลยุทธ์ทางการเงิน และจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน  - กองคลังและพัสดุ	- องค์กรประกอบและแบบฟอร์มการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน  (ภาคผนวก ง)	1. กรอบรายละเอียดการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน 2. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2)พ.ศ.2545 3. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ที่	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	แบบฟอร์ม	เอกสารอ้างอิง
					<p>4. กฎกระทรวง ว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2553</p> <p>5. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2547</p> <p>6. ประกาศคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติ เกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2547</p> <p>7. แผนกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย</p> <p>8. แผนปฏิบัติราชการ 5 ปีของมหาวิทยาลัย</p> <p>9. เกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาต่าง ๆ</p>

ที่	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	แบบฟอร์ม	เอกสารอ้างอิง
5	เสนอต่อที่ประชุม คณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัย	5. เสนอขออนุมัติแผนกลยุทธ์ทางการเงินต่อที่ ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	- กองคลังและพัสดุ	- องค์กรประกอบและ แบบฟอร์มการจัดทำ แผนกลยุทธ์ทาง การเงิน (ภาคผนวก ง) - แบบเสนอเรื่องเพื่อ จัดเข้าระเบียบวาระ การประชุม คณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัย (ภาคผนวก จ)	1. การเขียนหนังสือราชการ ภายใน 2. ระเบียบวาระการประชุม คณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัย 3. มติที่ประชุม (รายงานการ ประชุม)
6	เสนอต่อที่ประชุมกรรมการสภา มหาวิทยาลัย	6. เสนอขออนุมัติแผนกลยุทธ์ทางการเงินต่อที่ ประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัย	- กองคลังและพัสดุ	- องค์กรประกอบและ แบบฟอร์มการจัดทำ แผนกลยุทธ์ทาง การเงิน (ภาคผนวก ง) - แบบเสนอเรื่องเพื่อ จัดเข้าระเบียบวาระ การประชุมสภา มหาวิทยาลัย (ภาคผนวก ฉ)	1. การเขียนหนังสือราชการ ภายใน 2. ระเบียบวาระการประชุม กรรมการสภามหาวิทยาลัย 3. มติที่ประชุม (รายงานการ ประชุม)

## จรรยาบรรณ/คุณธรรม/จริยธรรมในการปฏิบัติงาน

### จรรยาบรรณ

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ว่าด้วยจรรยาบรรณบุคลากรสายสนับสนุน พ.ศ. 2554 บุคลากรต้องมีจรรยาบรรณตามลักษณะงาน ลักษณะวิชาชีพ และลักษณะวิชาการตามที่กำหนดไว้ใน ข้อบังคับโดยเคร่งครัด ดังนี้

#### 1. จรรยาบรรณต่อตนเอง

1.1 พึงเป็นผู้มีศีลธรรมอันดีและประพฤติตนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ

1.2 พึงใช้วิชาชีพในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และไม่แสวงหาประโยชน์

โดยมิชอบ ในกรณีที่วิชาชีพมีจรรยาบรรณวิชาชีพที่กำหนดไว้ ก็พึงปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพนั้น ด้วย

1.3 พึงมีทัศนคติที่ดี และพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

#### 2. จรรยาบรรณต่อการปฏิบัติงานและหน่วยงาน

2.1 พึงปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต เสมอภาค และปราศจากอคติ

2.2 พึงปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ รอบคอบ รวดเร็ว ขยันหมั่นเพียร ถูกต้อง สมเหตุสมผล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการและประชาชนเป็นสำคัญ

2.3 พึงประพฤติตนเป็นผู้ตรงต่อเวลา และใช้เวลาราชการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็น ประโยชน์ต่อทางราชการอย่างเต็มที่

2.4 พึงดูแลรักษาและใช้ทรัพย์สินของทางราชการและมหาวิทยาลัยอย่างประหยัด คุ่มค่า โดยระมัดระวังมิให้เกิดความเสียหายหรือสิ้นเปลืองเยี่ยงวิญญูชนจะพึงปฏิบัติต่อทรัพย์สินของ ตนเอง

#### 3. จรรยาบรรณต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

3.1 ผู้บังคับบัญชาพึงดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านการปฏิบัติงาน ขวัญ กำลังใจ สวัสดิการ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยหลักธรรมาภิบาล

3.2 ผู้บังคับบัญชาพึงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องด้วยความสุภาพ มีน้ำใจไมตรี เอื้ออาทร และมนุษยสัมพันธ์อันดี

3.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องด้วยความสุภาพ มีน้ำใจไมตรี เอื้ออาทร และมนุษยสัมพันธ์อันดี

3.4 พึ่งมีความรับผิดชอบใกนารปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือช่วยเหลือกลุ่มงานของตนเองและส่วนร่วม ทั้งในด้านการให้ความคิดเห็น การช่วยทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน รวมทั้งการเสนอแนะในสิ่งที่เห็นจะมีประโยชน์ต่อการพัฒนางานในความรับผิดชอบด้วย

3.5 พึ่งช่วยเหลือเกื้อกูลกันในทางที่ชอบ รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจในบรรดาผู้ร่วมงานในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

3.6 พึ่งละเว้นจากการนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน

#### 4. จรรยาบรรณต่อนักเรียน นิสิต และผู้รับบริการ

4.1 พึ่งใช้ภาษา ถ้อยคำ สำนวนที่ชัดเจน สุภาพ เหมาะสม และเข้าใจง่ายในการสื่อสารความหมายต่อนักเรียน นิสิต และผู้รับบริการ ที่มาติดต่อราชการ

4.2 พึ่งละเว้นการใช้อำนาจหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบจากนักเรียน นิสิต และผู้รับบริการ

4.3 พึ่งให้ข้อมูลข่าวสารที่เปิดเผยต่อนักเรียน นิสิต และผู้รับบริการ ด้วยความเต็มใจ และรวดเร็วทันเวลา

4.4 พึ่งให้การบริการต่อนักเรียน นิสิต และผู้รับบริการ ด้วยจิตสำนึกใกนารให้บริการที่ดีมีความเสมอภาค รวดเร็ว ประหยัด ถูกต้อง และปราศจากอคติ

4.5 พึ่งละเว้นการแนะนำนักเรียน นิสิต และผู้รับบริการ ให้ดำเนินการใด ๆ อันเป็นการหลีกเลี่ยงต่อกฎหมายและระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวข้อง

#### 5. จรรยาบรรณต่อประชาชนและสังคม

5.1 พึ่งให้บริการผู้มาติดต่องานอย่างเต็มความสามารถ ด้วยความเสมอภาค โปร่งใส และเป็นธรรม

5.2 พึ่งปฏิบัติต่อผู้มาใช้บริการด้วยความเอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ ใช้กิริยาวาจาที่สุภาพ อ่อนโยนและปฏิบัติตนให้เป็นที่เชื่อถือของบุคคลทั่วไป

5.3 พึ่งละเว้นการรับทรัพย์สินในมูลค่าเกินปกติวิสัย และการแสวงหาประโยชน์ที่มิควรให้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น ทั้งทางตรงและทางอ้อม ในกรณีที่ทรัพย์สินมีมูลค่าเกินปกติวิสัยให้รายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบโดยเร็ว

#### 6. จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

6.1 พึ่งปฏิบัติตามจรรยาบรรณขององค์กรวิชาชีพที่ตนเป็นสมาชิกหรือสังกัดอยู่

6.2 พึ่งปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพอื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

#### จรรยาบรรณใกนารปฏิบัติงานด้านบัญชี

1. ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต ซื่อตรงต่อวิชาชีพ ไม่คดโกง ไม่หลอกลวงหรือปกปิดข้อเท็จจริงหรือบิดเบือนความจริงอันเป็นสาระสำคัญของงานที่ตนให้บริการทางวิชาชีพ

2. มีความเที่ยงตรงตรงไปตรงมา ปราศจากความลำเอียงและอคติ ดำรงไว้ซึ่งความเป็นกลางในการใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรม
3. ต้องไม่มีส่วนได้เสียใด ๆ จากงานที่ตนปฏิบัติและให้บริการทางวิชาชีพ
4. หลีกเลี่ยงความสัมพันธ์หรือสถานการณ์ใด ๆ ที่อาจทำให้ผู้ปฏิบัติทางวิชาชีพไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้โดยอิสระตามมาตรฐานวิชาชีพ
5. ต้องใช้ความรู้ความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพ วิธีปฏิบัติ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ความชำนาญ ประสบการณ์ ทางด้านวิชาชีพด้วยความมีสติ ความไม่ใจตามความสามารถและระมัดระวัง
6. ต้องปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นและขยันหมั่นเพียรและศึกษาหาความรู้และความชำนาญการในวิชาชีพ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถให้ทันสมัยอยู่เสมอ
7. ต้องรักษาความลับ
8. ต้องปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ไม่ปิดบังซ่อนเร้น บิดเบือน หรือเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว มีการกำกับดูแลและสามารถตรวจสอบได้
9. ความเป็นอิสระภายใต้กรอบวิชาชีพเพื่อให้ผลงานเป็นที่น่าเชื่อถือ
10. มีการวางแผนงานและควบคุมงานจนสามารถรวบรวมข้อมูลและหลักฐานที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและตรวจสอบ
11. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และการปฏิบัติงานภายใต้กรอบวิชาชีพ

### คุณธรรม/จริยธรรมในการปฏิบัติงาน

ประกาศมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เรื่อง นโยบายคุณธรรมและความโปร่งใส ปราศจากทุจริต พ.ศ. 2554 ตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนุญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ต้องการให้หน่วยงานของรัฐบริหารราชการตามหลักนิติธรรม ด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตพร้อมด้วยการกำหนดนโยบายในการส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาล เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ ปลุกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมและจิตสำนึกในการรักษาคำสัตย์ศรีความเป็นข้าราชการและความซื่อสัตย์สุจริต ควบคู่กับการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน สร้างความเชื่อมั่นในระบบราชการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงได้กำหนดนโยบายคุณธรรมและความโปร่งใส ปราศจากทุจริต ในการปฏิบัติราชการการงาน ดังนี้

1. ความโปร่งใส หมายถึง การปฏิบัติราชการตามภารกิจด้วยความโปร่งใส ภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ หลักธรรมาภิบาล ด้วยความเป็นธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ ดังนี้



1.1 การให้และเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยงานต้องชัดเจน ถูกต้อง และครบถ้วน รวมถึงการให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยงานโดยสะดวกและรวดเร็ว

1.2 การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างต้องดำเนินการและส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใสในทุกขั้นตอนตามที่กฎหมายกำหนด

1.3 การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผน ร่วมจัดทำแผนงาน ร่วมดำเนินการ และร่วมติดตามตรวจสอบการดำเนินการ

1.4 การดำเนินงาน/การจัดการกับเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่ทุจริตต่อหน้าที่

2. ความพร้อมรับผิด หมายถึง การปฏิบัติราชการของผู้บริหารและบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามตามภารกิจภายใต้หลักความรับผิดชอบ ตามบทบาทหน้าที่ของตน โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงาน ความพร้อมในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ และพฤติกรรมในการปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งผลสำเร็จของงาน ดังนี้

2.1 มีพฤติกรรมและทัศนคติที่แสดงถึงการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างเต็มใจและเต็มประสิทธิภาพ

2.2 การปฏิบัติงานต้องถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ อย่างครบถ้วนและเคร่งครัด กล่าวหาญที่จะรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานของตนเอง

2.3 การกำหนดทิศทางและนโยบายของผู้บริหารภายใต้เจตจำนงสุจริตในการบริหารงาน และพร้อมรับผิดชอบเมื่อเกิดความผิดพลาด เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่สังคมว่าการขับเคลื่อนหน่วยงานจะเป็นไปอย่างมีคุณธรรมและธรรมาภิบาล

3. ความปลอดจากการทุจริตในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามในการดำเนินการด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส เป็นไปตามกระบวนการมาตรฐานตามที่กำหนดไว้ ไม่เลือกปฏิบัติ เมื่อได้รับการเสนอเงื่อนไขพิเศษหรือจูงใจเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ส่วนตน กลุ่ม หรือ พวกพ้อง ภายใต้การดำเนินการ ดังนี้

3.1 สอดส่องและป้องกันการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากรในมหาวิทยาลัยมิให้มีพฤติกรรมที่เข้าข่ายทุจริตต่อหน้าที่ เช่น การเรียกรับเงิน สงของ หรือผลประโยชน์ใด ๆ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแลกกับผลการปฏิบัติงานของตนเอง หรือการปฏิบัติ/ละเว้นการปฏิบัติหน้าที่/การใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเองอย่างไม่เป็นธรรมเพื่อเอื้อประโยชน์แก่ตนเอง พวกพ้องของตน หรือผู้อื่นผู้ใด รวมถึงผลประโยชน์ทับซ้อนเพื่อเอื้อผลประโยชน์ในสัญญาโครงการหรือสัมปทานของหน่วยงาน แลกเปลี่ยนกับการกำหนดนโยบายหรือการอนุมัติใด ๆ

4. วัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร หมายถึง ผู้บริหารและบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีการปฏิบัติราชการตามภารกิจของหน่วยงานที่ยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมตามประมวลจริยธรรมจรรยาวิชาชีพ และมีระบบการต่อต้านการทุจริตอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

4.1 การปลูกฝัง สั่งสอน หรือถ่ายทอดแก่นของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้มีพฤติกรรมและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน จนกลายเป็นแนวทางปฏิบัติประจำหรือวัฒนธรรมที่ดีของหน่วยงาน เป็นการกล่อมเกลாதงสังคม ให้ไม่ยอมรับพฤติกรรมกรรมการทุจริต จนกระทั่งไม่ทนต่อการทุจริต และก่อให้เกิดการลงโทษทางสังคมอันจะทำให้เกิดความอับอายหรือความกลัวที่จะกระทำการทุจริต

4.2 การปลูกฝังและสร้างให้เกิดวัฒนธรรมทางความคิดแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมให้ได้ ซึ่งถือเป็นการป้องกันการทุจริตตั้งแต่รากฐานของพฤติกรรมกรรมการทุจริต

4.3 การกำหนดและจัดทำแผนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4.4 การมีกระบวนการตรวจสอบถ่วงดุลภายในที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรมหาวิทยาลัยทุกคนเห็นความสำคัญและเกิดความตระหนักถึงผลของการทุจริต จนก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมในการร่วมต่อต้านการทุจริตได้

5. คุณธรรมการทำงานในหน่วยงาน หมายถึง ระบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีการบริหารจัดการที่ดียึดระบบคุณธรรมความโปร่งใส ในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นผลประโยชน์ส่วนรวม มีระบบการบริหารงานภายในหน่วยงาน ในเรื่องของการบริหารงานบุคคล ยึดหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหา การพัฒนาและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงบประมาณ ยึดหลักความคุ้มค่า หมายถึง หน่วยงานมีการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ราชการและตรงตามวัตถุประสงค์การใช้จ่ายงบประมาณ และความเป็นธรรมในการมอบหมายงาน ยึดหลักการคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังนี้

5.1 การกำหนดให้มีคู่มือหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

5.2 การปฏิบัติงานตามคู่มือหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดอยู่เสมอ และจะต้องเป็นการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม และเท่าเทียมกัน

5.3 การมีคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลภายในหน่วยงาน ทั้งในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย พิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น รวมถึงการมีกระบวนการสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายงาน และในด้านการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรมหาวิทยาลัย

5.4 การมีคุณธรรมในการบริหารงบประมาณ การใช้จ่ายเงินงบประมาณจะต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส และจะต้องพิจารณาใช้จ่ายในสิ่งที่จำเป็นต่อการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงานอย่างคุ้มค่ามากที่สุด

5.5 การมีคุณธรรมในการสั่งงานหรือมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะต้องคำนึงถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของผู้รับมอบหมายงาน มีความเป็นธรรมแก่ผู้รับมอบหมายงานทุกคนอย่างเท่าเทียม มีการสื่อสารและเอาใจใส่ ติดตามในการมอบหมายงานที่ได้รับมอบหมายไปตลอดจนรับผิดชอบในผลของงานที่ได้รับมอบหมายไปด้วย

5.6 การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย

6. การสื่อสารภายในหน่วยงาน หมายถึง หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมหาสารคามต้องมีรูปแบบ วิธีการ การสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดเกี่ยวกับนโยบายให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงานรับทราบ เพื่อให้เกิดความตระหนักและให้ความสำคัญถึงการปฏิบัติงานที่มีคุณธรรมความโปร่งใส ดังนี้

6.1 สื่อสารประชาสัมพันธ์นโยบายของมหาวิทยาลัยมหาสารคามให้แก่ผู้บริหารภายในมหาวิทยาลัยและบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อให้เกิดความตระหนักและให้ความสำคัญถึงการปฏิบัติงานตามหลักคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยวิธีการ/ช่องทางการสื่อสาร เช่น หนังสือสั่งการ การปิดประกาศทั่วไป การประกาศทางเว็บไซต์ เป็นต้น

6.2 ให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารสองทาง โดยการรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามนโยบาย เช่น หนังสือแสดงความคิดเห็น การแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมผู้บริหาร พนักงาน บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นต้น

## บทที่ 5

### ปัญหา อุปสรรคและแนวทางในการแก้ไข และพัฒนางาน

การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ฉบับนี้ อาจมีแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยวิธีอื่น ๆ ที่ยังมีได้กล่าวถึง สำหรับการที่จะเลือกวิธีใดเพื่อนำมาแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่องหรือกิจกรรมนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์และการแก้ไขปัญหา และการเลือกวิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อให้การดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินให้บรรลุเป้าประสงค์

ผลจากการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากงานด้านต่าง ๆ ที่ยังมีอีกมากมายให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ปราศจากอุปสรรคที่จะขัดขวางความสำเร็จ ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติหน้าที่ราชการ กองคลังและพัสดุ สำนักงานอธิการบดีมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งหากคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ หรือเป็นแนวทางในการจัดทำคู่มือเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป

### ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน

ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม นั้น กองคลังและพัสดุ สำนักงานอธิการบดีได้รวบรวมข้อมูลจากการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในแต่ละปีงบประมาณ ดังนี้

1. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ทางการเงิน เพื่อจัดทำออกมาเป็นแผนกลยุทธ์ทางการเงิน กล่าวคือ กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทางการเงินหลายด้าน เช่น การวิเคราะห์การเงินด้านรายได้ การวิเคราะห์การเงินด้านรายจ่าย การวิเคราะห์การบริหารสินทรัพย์ลงทุน และการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงินจากรายงานการเงิน เป็นต้น ส่งผลให้ต้องอธิบายให้แก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องหลายรอบ

2. ด้านข้อมูล การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคามจำเป็นต้องมีข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ เช่น นโยบายและมาตรการ การเงิน-การคลัง เป้าประสงค์/เป้าหมายการเบิกจ่ายแหล่งที่มาของรายได้ นโยบายการคลัง มาตรการทางการเงิน งบประมาณรายรับ รายจ่าย และการจัดสรรงบประมาณเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งหากข้อมูลไม่ถูกต้องหรือข้อมูลไม่ครบถ้วนจะ

ส่งผลกระทบต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่ต้องมีความสอดคล้องไปกับแผนพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัย และส่งผลให้แผนพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัยเกิดความสำเร็จ

### 3. บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

3.1 บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน เท่าที่ควร

3.2 การสับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินจากคนเดิมที่เคยปฏิบัติงานซึ่งมีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ ในระดับหนึ่ง ส่งผลให้การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินของหน่วยงาน ล่าช้า ไม่ถูกต้องครบถ้วน

4. งานเร่งด่วนอื่น ๆ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง มีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบหลายงาน ซึ่งอาจจะมึงานที่ต้องดำเนินการในช่วงเวลาเดียวกันกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

## แนวทางการแก้ไขและพัฒนาางาน

จากการดำเนินงานการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ระหว่างหน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยมหาสารคามพบปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน ทำให้ต้องหาแนวทางการแก้ไขและพัฒนาางานอย่างต่อเนื่อง มีดังนี้

1. จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานในสังกัด
2. จัดประชุมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกองคลังและพัสดุ กองแผนงาน กับหน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อสร้างความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน เพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน ลดปัญหาความผิดพลาดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน
3. ควรมีการพัฒนากระบวนการฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจช่วยในการจัดทำรายการทางการเงินต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องทราบ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์สถานะทางการเงินของหน่วยงาน

## ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน เพราะเป็นแผนระยะยาวที่ระบุที่มาและใช้ไปของทรัพยากรทางการเงินของหน่วยงานที่สามารถผลักดันแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานให้สามารถดำเนินการได้และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. มหาวิทยาลัยและหน่วยงานในสังกัดควรกำหนดให้มีการจัดโครงการให้ความรู้แก่บุคลากรในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานในสังกัด เพื่อให้บุคลากรรู้ถึงบริบท

ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน การทบทวนแนวปฏิบัติ รวมถึงการรับทราบ ปัญหาและแนวทางการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ตลอดจนมุ่งเน้นให้เกิดการมีส่วนร่วม/เครือข่าย

บรรณานุกรม

### บรรณานุกรม

- กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. **แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2564 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.** มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2564.
- . มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. **แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565 – 2569).** มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2565.
- ชลธิชา ศิริลักษณ์. **การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.** คู่มือปฏิบัติงาน. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2560.
- มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. **ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาสารคามว่าด้วยจรรยาบรรณบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2554.** สืบค้นเมื่อวันที่ 12 มกราคม 2565, จาก <https://zhort.link/uNX>
- . **นโยบายคุณธรรมและความโปร่งใส ปรากฏจากทุจริต พ.ศ. 2564.** สืบค้นเมื่อวันที่ 12 มกราคม 2565, จาก <https://zhort.link/uNT>
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553.** กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, 2554.
- . **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557.** กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, 2558.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
ตัวอย่างแบบคำสั่ง

## ตัวอย่างแบบคำสั่ง



คำสั่งมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ที่...../.....

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการทบทวน และจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน พ.ศ. .... - .....

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

เพื่อให้การทบทวนและการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน พ.ศ. .... - ..... มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาสารคามให้มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัย ดังนั้นจำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์ทางการเงินเพื่อให้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินระดับความสำเร็จของระบบและกลไกการจัดทำและจัดสรรงบประมาณ การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย การวางแผน และการบริหารงบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงแต่งตั้งคำสั่งคณะกรรมการทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน พ.ศ. .... - ..... มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ดังนี้

### 1. ที่ปรึกษา

- 1) อธิการบดี.....
- 2) รองอธิการบดีฝ่าย.....
- 3) รองอธิการบดีฝ่าย.....
- 4) รองอธิการบดีฝ่าย.....
- 5) รองอธิการบดีฝ่าย.....

### หน้าที่

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....

-2-

## 2. คณะกรรมการทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

- |                              |                            |
|------------------------------|----------------------------|
| 1) รองอธิการบดีฝ่าย.....     | ประธานกรรมการ              |
| 2) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่าย..... | รองประธานกรรมการ           |
| 3) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่าย..... | รองประธานกรรมการ           |
| 4) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่าย..... | รองประธานกรรมการ           |
| 5) .....                     | กรรมการ                    |
| 6) .....                     | กรรมการ                    |
| 7) .....                     | กรรมการ                    |
| 8) .....                     | กรรมการ                    |
| 9) .....                     | กรรมการ                    |
| 10) .....                    | กรรมการ                    |
| 11) .....                    | กรรมการและเลขานุการ        |
| 12) .....                    | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 13) .....                    | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

### หน้าที่

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....

สั่ง ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

(.....)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ภาคผนวก ข

แบบวิเคราะห์ SWOT Analysis (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) ทางการเงิน

ตัวอย่าง แบบวิเคราะห์ SWOT Analysis ทางการเงิน  
(จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค)

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	S1 .....	W1 .....
	S2 .....	W2 .....
	S3 .....	W3 .....
	S4 .....	W4 .....
	S5 .....	W5 .....
	S6 .....	W6 .....
	S7 .....	W7 .....
	S8 .....	W8 .....
	S9 .....	W9 .....
	S10 .....	W10 .....
ปัจจัยภายนอก	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
	O1 .....	T1 .....
	O2 .....	T2 .....
	O3 .....	T3 .....
	O4 .....	T4 .....
	O5 .....	T5 .....
	O6 .....	T6 .....
	O7 .....	T7 .....
	O8 .....	T8 .....
	O9 .....	T9 .....
	O10 .....	T10 .....

ภาคผนวก ค

แบบฟอร์มการระดมความคิดเพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์  
เป้าประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และตัวชี้วัด ทางการเงิน

แบบฟอร์มการระดมความคิดเพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์  
กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และตัวชี้วัด ทางการเงิน

วิสัยทัศน์ ทางการเงิน :	..... ..... .....
พันธกิจ ทางการเงิน :	..... ..... .....
ประเด็นยุทธศาสตร์ ทางการเงิน :	..... ..... .....
เป้าประสงค์ ทางการเงิน :	..... ..... .....
กลยุทธ์ ทางการเงิน :	..... ..... .....
แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม ทางการเงิน :	..... ..... .....





ภาคผนวก ง

องค์ประกอบและแบบฟอร์มการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

## องค์ประกอบและแบบฟอร์มการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

ปก

คำนำ

สารบัญ

ส่วนที่ 1 บทนำ

    บทนำ

    แนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

    กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

ส่วนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณประจำปี และข้อมูลทางการเงินของมหาวิทยาลัย

มหาสารคาม

    การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย

    แนวทางการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง

    การจัดสรรงบประมาณ

    การประมาณการรายรับ รายจ่าย

    ข้อมูลทางการเงิน ประจำปีงบประมาณ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

    สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพัฒนามหาวิทยาลัย

    การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

ส่วนที่ 4 แผนกลยุทธ์ทางการเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....-.....

    วิสัยทัศน์ทางการเงิน

    พันธกิจทางการเงิน

    วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

    ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

    กลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม และตัวชี้วัด

ส่วนที่ 5 การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ ติดตาม และประเมินผล

    การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ

    การนำแผนกลยุทธ์ทางการเงินไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

    การติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

ภาคผนวก

    ภาคผนวก ก คำสั่งคณะกรรมการ.....



MAHASARAKHAM  
UNIVERSITY

แผนกลยุทธ์ทางการเงิน  
ปีงบประมาณ พ.ศ. .... - ....

.....(ชื่อหน่วยงาน).....

## คำนำ

แผนกลยุทธ์ทางการเงินของ.....(ชื่อหน่วยงาน)..... ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. .... - ..... ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการใช้เงินที่สะท้อนความต้องการใช้เงินตามแผนกลยุทธ์และเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของ.....(ชื่อหน่วยงาน)..... ได้ ซึ่งเป็นการแสดงศักยภาพเชิงการบริหารจัดการด้านการเงิน ที่เน้นความโปร่งใส ความถูกต้อง การใช้เม็ดเงินอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด

.....(ชื่อหน่วยงาน)..... ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินของ.....(ชื่อหน่วยงาน)..... ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. .... - .....และข้อมูลสารสนเทศทางการเงิน รายงานทางการเงินเพื่อให้การดำเนินการพิจารณาจัดทำร่างแผนกลยุทธ์ด้านการเงินนี้ขึ้น เพื่อสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัย ฉบับที่ ....(พ.ศ. .... - .....) โดยมีวัตถุประสงค์ให้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการทางการเงินและงบประมาณและเป็นเครื่องมือสำหรับขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและผลักดันให้การดำเนินการในภารกิจหลักสามารถตอบสนองเป้าหมายและผลลัพธ์ตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ต่อไป

.....(ชื่อหน่วยงาน).....

(.....ระบุเดือน และ พ.ศ.....)

## สารบัญ

หน้า

คำนำ

สารบัญ

ส่วนที่ 1 บทนำ

บทนำ

แนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

ส่วนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณประจำปี และข้อมูลทางการเงินของมหาวิทยาลัย

มหาสารคาม

การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย

แนวทางการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง

การจัดสรรงบประมาณ

การประมาณการรายรับ รายจ่าย

ข้อมูลทางการเงิน ประจำปีงบประมาณ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพัฒนามหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

ส่วนที่ 4 แผนกลยุทธ์ทางการเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....-.....

วิสัยทัศน์ทางการเงิน

พันธกิจทางการเงิน

วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

กลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยมหาสารคาม และตัวชี้วัด

ส่วนที่ 5 การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ ติดตาม และประเมินผล

การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ

การนำแผนกลยุทธ์ทางการเงินไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

การติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก คำสั่งคณะกรรมการ.....

## ส่วนที่ 1

### บทนำ

.....(ชื่อหน่วยงาน)..... มีแหล่งในการจัดหาเงินทุนหลายแหล่ง ทั้งจากงบประมาณรัฐบาลและจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ไม่ว่าเงินทุนจะมาจากแหล่งทุนใดก็ตาม การวางแผนการบริหารเงินทุนเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้มีแผนการใช้จ่ายเงินที่สอดคล้องกับการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย (Uses of fund) ซึ่งต้องสอดคล้องกับแผนในการจัดหาเงินทุน (Sources of fund) โดยที่แผนการบริหารเงินทุนดังกล่าวควรสะท้อนถึงควมมีประสิทธิภาพ ความโปร่งใส ความถูกต้อง และการใช้เงินทุนอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

แผนยุทธศาสตร์ของ.....(ชื่อหน่วยงาน).....มีพันธกิจหลายด้านที่ต้องดำเนินการ ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามพันธกิจทุกด้านจึงมีการจัดทำแผนหลายอย่าง ซึ่งรวมถึงแผนกลยุทธ์ทางการเงินของมหาวิทยาลัย อันจะเป็นแนวทางในการดำเนินงานและกลไกด้านการบริหารระบบการเงินและงบประมาณที่เข้มแข็ง ครอบคลุมทั้งด้านการจัดหาเงินทุนและการใช้เงินทุนของมหาวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องตามเกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษาและแผนพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัยที่จัดทำขึ้น โดยยึดหลักการบริหารจัดการตามระเบียบของมหาวิทยาลัยและหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

แผนการพัฒนา.....(ชื่อหน่วยงาน)..... พ.ศ. .... - .....

### ปรัชญา

.....

### วิสัยทัศน์

.....

### พันธกิจ

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....
- 4) .....

### สมรรถนะหลัก

.....

.....

.....

### อัตลักษณ์

.....

.....

.....

### เอกลักษณ์

.....

### ค่านิยมองค์กร

.....

.....

.....

.....

### ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

- |                 |       |
|-----------------|-------|
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 | ..... |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2 | ..... |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3 | ..... |
| ยุทธศาสตร์ที่ 4 | ..... |
| ยุทธศาสตร์ที่ 5 | ..... |

### แนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

.....

.....



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

**กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน**

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

## ส่วนที่ 2

### การจัดสรรงบประมาณประจำปี และข้อมูลด้านการเงิน

#### การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย

การจัดสรรงบประมาณของ.....(ชื่อหน่วยงาน)..... จำแนกตามแหล่ง  
เงินทุน 2 แหล่ง ได้แก่ งบประมาณแผ่นดิน และ งบประมาณเงินรายได้ มีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. งบประมาณแผ่นดิน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### 2. งบประมาณเงินรายได้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### แนวทางการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง

.....(ชื่อหน่วยงาน)..... มีแนวทางการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง ดังนี้

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

### การประมาณการรายรับ และรายรับจริง

.....(ชื่อหน่วยงาน)..... มีแหล่งงบประมาณในการสนับสนุนเพื่อการผลิต  
 บัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมจากเงินค่าธรรมเนียมการศึกษา  
 เงินทุนมหาวิทยาลัย และเงินทุนคณะ ซึ่งเป็นรายได้หลักที่นำมาใช้จ่ายเพื่อดำเนินการตามพันธกิจของ  
 มหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ พ.ศ. .... - .....

### ข้อมูลทางการเงิน ประจำปีงบประมาณ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### ส่วนที่ 3

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมศักยภาพทางการเงินภายใน และภายนอก (SWOT Analysis)

สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย

.....

.....

.....

.....

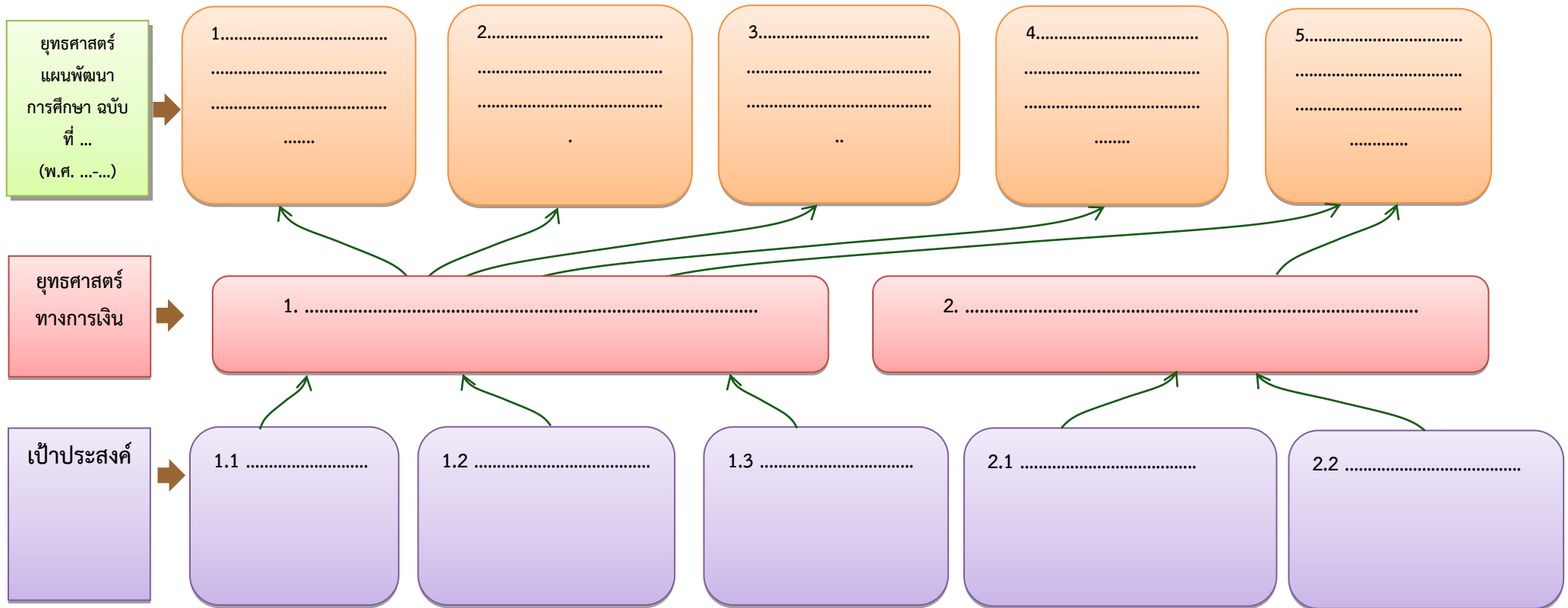
.....

.....

## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ทางการเงิน

		จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ปัจจัยภายใน		S1 .....	W1 .....
		S2 .....	W2 .....
		S3 .....	W3 .....
		S4 .....	W4 .....
		S5 .....	W5 .....
		S6 .....	W6 .....
		S7 .....	W7 .....
		S8 .....	W8 .....
		S9 .....	W9 .....
		S10 .....	W10 .....
ปัจจัยภายนอก		โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
		O1 .....	T1 .....
		O2 .....	T2 .....
		O3 .....	T3 .....
		O4 .....	T4 .....
		O5 .....	T5 .....
		O6 .....	T6 .....
		O7 .....	T7 .....
		O8 .....	T8 .....
		O9 .....	T9 .....
	O10 .....	T10 .....	

“ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของหน่วยงานเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา”



## ส่วนที่ 4

แผนกลยุทธ์ทางการเงิน.....(ชื่อหน่วยงาน).....

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. .... - .....

การบริหารทางการเงินเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารมหาวิทยาลัย ให้บรรลุตามเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การบริหารทางการเงินจึงต้องจัดทำแผนการจัดหาและการใช้จ่ายเงิน (Sources and Uses of Funds) ที่สอดคล้องต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปีของมหาวิทยาลัย ตลอดจนวางแนวทางในการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของ ... .. (ชื่อหน่วยงาน).....

### วิสัยทัศน์ทางการเงิน

“ .....”

### พันธกิจทางการเงิน

1. ....
2. ....

### วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

### ยุทธศาสตร์

1. ....
2. ....

## ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และ กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ที่ 1 .....		
	1.1 .....	1.1.1 .....
	1.2 .....	1.2.1 .....
	1.3 .....	1.3.1 .....
	1.4 .....	1.4.1 .....
	1.5 .....	1.5.1 .....
ยุทธศาสตร์ที่ 2 .....		
	2.1 .....	2.1.1 .....
	2.2 .....	2.2.1 .....
	2.3 .....	2.3.1 .....
	2.4 .....	2.4.1 .....
	2.5 .....	2.5.1 .....





## ส่วนที่ 5

### การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ ติดตาม และประเมินผล

การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

การนำแผนกลยุทธ์ทางการเงินไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1. การจัดทำแผนปฏิบัติการ ( Action Plan)

.....

.....

.....

.....

2. การปฏิบัติการ (Take Action)

.....

.....

.....

.....

การติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

.....

.....

.....

.....

.....

1. การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status)

.....

.....

.....

.....

.....

2. การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress)

.....

.....

.....

.....

.....

3. การวัดและประเมินผล (Measurement and Evaluation)

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก



คำสั่งมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ที่...../.....

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการทบทวน และจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน พ.ศ. .... - .....

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

-----

เพื่อให้การทบทวนและการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน พ.ศ. .... - ..... มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาสารคามให้มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัย ดังนั้นจำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์ทางการเงินเพื่อให้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินระดับความสำเร็จของระบบและกลไกการจัดทำและจัดสรรงบประมาณ การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย การวางแผน และการบริหารงบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงแต่งตั้งคำสั่งคณะกรรมการทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน พ.ศ. .... - ..... มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ดังนี้

1. ที่ปรึกษา

- 1) อธิการบดี.....
- 2) รองอธิการบดีฝ่าย.....
- 3) รองอธิการบดีฝ่าย.....
- 4) รองอธิการบดีฝ่าย.....
- 5) รองอธิการบดีฝ่าย.....

หน้าที่

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....

-2-

## 2. คณะกรรมการทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

- |                              |                            |
|------------------------------|----------------------------|
| 1) รองอธิการบดีฝ่าย.....     | ประธานกรรมการ              |
| 2) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่าย..... | รองประธานกรรมการ           |
| 3) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่าย..... | รองประธานกรรมการ           |
| 4) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่าย..... | รองประธานกรรมการ           |
| 5) .....                     | กรรมการ                    |
| 6) .....                     | กรรมการ                    |
| 7) .....                     | กรรมการ                    |
| 8) .....                     | กรรมการ                    |
| 9) .....                     | กรรมการ                    |
| 10) .....                    | กรรมการ                    |
| 11) .....                    | กรรมการและเลขานุการ        |
| 12) .....                    | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 13) .....                    | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

### หน้าที่

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....

สั่ง ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

.....

(.....)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ภาคผนวก จ

แบบเสนอเรื่องเพื่อจัดเข้าระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย





**การดำเนินงานของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน พ.ศ. ....-.....**

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

**ประเด็นที่เสนอ**

เพื่อให้คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย พิจารณา (ร่าง) แผนกลยุทธ์ทางการเงิน พ.ศ. .... -  
..... ก่อนนำเสนอสภามหาวิทยาลัย

**ผู้ชี้แจง** .....

**มติ**

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

## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ทางการเงิน

		จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ปัจจัยภายใน		S1 .....	W1 .....
		S2 .....	W2 .....
		S3 .....	W3 .....
		S4 .....	W4 .....
		S5 .....	W5 .....
		S6 .....	W6 .....
		S7 .....	W7 .....
		S8 .....	W8 .....
		S9 .....	W9 .....
		S10 .....	W10 .....
ปัจจัยภายนอก		โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
		O1 .....	T1 .....
		O2 .....	T2 .....
		O3 .....	T3 .....
		O4 .....	T4 .....
		O5 .....	T5 .....
		O6 .....	T6 .....
		O7 .....	T7 .....
		O8 .....	T8 .....
		O9 .....	T9 .....
	O10 .....	T10 .....	

## ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และ กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ที่ 1 .....		
	1.1 .....	1.1.1 .....
	1.2 .....	1.2.1 .....
	1.3 .....	1.3.1 .....
	1.4 .....	1.4.1 .....
	1.5 .....	1.5.1 .....
ยุทธศาสตร์ที่ 2 .....		
	2.1 .....	2.1.1 .....
	2.2 .....	2.2.1 .....
	2.3 .....	2.3.1 .....
	2.4 .....	2.4.1 .....
	2.5 .....	2.5.1 .....

ภาคผนวก ฉ

แบบเสนอเรื่องเพื่อจัดเข้าระเบียบวาระการประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัย

ตัวอย่าง แบบเสนอเรื่องเพื่อจัดเข้าระเบียบวาระการประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัย

วาระที่.....เพื่อพิจารณา (ร่าง) แผนกลยุทธ์ทางการเงิน พ.ศ. .... - .....

หลักการและเหตุผล

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

วิสัยทัศน์ทางการเงิน

“ ..... ”

พันธกิจทางการเงิน

1. ....
2. ....

วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

1. ....
2. ....
3. ....

ยุทธศาสตร์

1. ....
2. ....

การดำเนินงานของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน พ.ศ. ....-.....

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

**ประเด็นที่เสนอ**

เพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัย พิจารณาอนุมัติ แผนกลยุทธ์ทางการเงิน พ.ศ. .... - .....

**ผู้ชี้แจง** .....

**มติ**

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

## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ทางการเงิน

		จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ปัจจัยภายใน		S1 .....	W1 .....
		S2 .....	W2 .....
		S3 .....	W3 .....
		S4 .....	W4 .....
		S5 .....	W5 .....
		S6 .....	W6 .....
		S7 .....	W7 .....
		S8 .....	W8 .....
		S9 .....	W9 .....
		S10 .....	W10 .....
ปัจจัยภายนอก		โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
		O1 .....	T1 .....
		O2 .....	T2 .....
		O3 .....	T3 .....
		O4 .....	T4 .....
		O5 .....	T5 .....
		O6 .....	T6 .....
		O7 .....	T7 .....
		O8 .....	T8 .....
		O9 .....	T9 .....
	O10 .....	T10 .....	

## ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และ กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ที่ 1 .....		
	1.1 .....	1.1.1 .....
	1.2 .....	1.2.1 .....
	1.3 .....	1.3.1 .....
	1.4 .....	1.4.1 .....
	1.5 .....	1.5.1 .....
ยุทธศาสตร์ที่ 2 .....		
	2.1 .....	2.1.1 .....
	2.2 .....	2.2.1 .....
	2.3 .....	2.3.1 .....
	2.4 .....	2.4.1 .....
	2.5 .....	2.5.1 .....



**กองคลังและพัสดุ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อาคารบรมราชกุมารี ต.บามเรียง อ.กันทรวิชัย จ.มหาสารคาม 44150  
โทรศัพท์ 0-43754-447 <http://fin.msu.ac.th/>**