

การระดมสมองเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาว ครั้งที่ 7

เรื่อง

"การเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี"

คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

วันศุกร์ที่ 9 มกราคม 2547

ณ ห้องประชุมสำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ผู้ร่วมระดมสมอง

1. ดร. ทองฉัตร	หงส์ลดาธรมภ์	นายกสภามหาวิทยาลัย
2. รศ. ดร. หริส	สุตะบุตร	อุปนายกสภามหาวิทยาลัย
3. รศ. ดร. ไพบูลย์	หึงสพฤกษ์	ที่ปรึกษาสภามหาวิทยาลัย
4. ดร. มารวย	ผดุงสิทธิ์	"
5. นายประมนต์	สุธีวงศ์	"
6. ศ. ดร. พจน์	สะเพียรชัย	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
7. ดร. อภรณ์	ศรีพิพัฒน์	"
8. นายปราโมทย์	ไม้กัลด	"
9. นายไพบูลย์	วัฒนศิริธรรม	"
10. พลเรือโท สมภาพ	เสตะรุจิ ร.น.	"
11. ดร. กฤษณพงศ์	กิริติกร	อธิการบดี
12. ผศ. สุทัศน์	พรอานุกาพกุล	ประธานสภาคณาจารย์และพนักงาน
13. รศ. เกษม	เพชรเกตุ	คณบดี
14. ศ. ดร. จุลละพงษ์	จุลละโพธิ	กรรมการจากสภาวิชาการ
15. ผศ. ดร. ทิพาพร	อยู่วิทยา	กรรมการจากสภาวิชาการ
16. ผศ. ดร. สุพัฒน์พงษ์	ดำรงรัตน์	อาจารย์ประจำ
17. นางสุนิตย์	เทพไพฑูรย์	พนักงานประจำ
18. รศ. ดร. ศักรินทร์	ภูมิรัตน์	เลขานุการ
19. ดร. พิเชฐ	ดรุงคเวโรจน์	ผู้ช่วยเลขานุการ
20. รศ. ดร. สมชาย	จันทร์ชานา	รองอธิการบดีอาวุโสฝ่ายวิชาการ
21. ดร. เกษรา	วามะศิริ	รองอธิการบดีฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน
22. อาจารย์นิติ	บูรณจันทร์	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา
23. ผศ. ดร. โสพล	สุวรรณยืน	รองอธิการบดีวิทยาเขต
24. ผศ. สุภาณี	เลิศไทรรักษ์	รองอธิการบดีฝ่ายบุคคล
23. ผศ. ดร. มารศรี	เรืองจิตชัชวาลย์	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

วาระที่ 1 ประเด็นระดมสมองเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัย เรื่อง “การเงินของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี” นำเสนอโดย ดร. เกษรา วามะศิริ รองอธิการบดีฝ่ายการเงิน และทรัพย์สิน

การเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ประกอบด้วยสาระสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ ประวัติทางการเงิน สถานภาพปัจจุบัน แนวคิดทางการเงิน โอกาสทางการเงิน และอนาคตการเงิน

**1. ประวัติทางการเงิน** เดิม มจร. เป็นส่วนราชการใช้ระเบียบการบริหารงบประมาณและระเบียบ ขอบบังคับของรัฐเต็มรูปแบบ แต่หลังจากวันที่ 7 มีนาคม 2541 มจร. แปรสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับได้รับงบประมาณแบบขุดหนุนทั่วไป ใช้ระเบียบ ขอบบังคับภายใต้สภามหาวิทยาลัย และจากรัฐบางส่วนซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเงิน เช่น เดิมทำบัญชีโดยใช้เกณฑ์เงินสด ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นเกณฑ์เงินคงค้าง ต้องมีการคิดค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน และต้องเตรียมเรื่องสวัสดิการต่างๆ ของพนักงานเองทั้งหมด

**2. สถานภาพปัจจุบัน** แหล่งรายได้หลักมี 5 แหล่ง ประกอบด้วย เงินจากรัฐ ค่าเล่าเรียน เงินวิจัย เงินบริการ และเงินอื่นๆ หลังปี 2535-2539 การสนับสนุนจากรัฐต่อหัวนักศึกษาทยอยลดลงเรื่อยๆ และตั้งแต่ปี 2544 มจร. หารายได้เองสูงขึ้นเรื่อยๆ มหาวิทยาลัยมีเงินเหลือจ่ายประมาณปีละ 200 ล้านบาท รายจ่ายหลักของมหาวิทยาลัยที่ได้รับสนับสนุนน้อยลงอย่างชัดเจนคืองบลงทุนซึ่งได้รับจากงบประมาณรัฐเพียง 100 กว่าล้านบาท และต้องนำเงินรายได้สมทบค่าสาธารณูปโภคที่ไม่เพียงพอด้วย มหาวิทยาลัยพยายามประหยัดค่าสาธารณูปโภคโดยตั้งเป้าลดค่าใช้จ่ายลงร้อยละ 5 ต่อปี รายจ่ายส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยใช้กับงบดำเนินการอื่นๆ ซึ่งเป็นรายจ่ายในหมวดค่าตอบแทน ใช้สอย วัสดุ เงินอุดหนุน วิจัยและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยมีทรัพย์สินรวมประมาณ 4,400 กว่าล้านบาท เป็นสินทรัพย์หมุนเวียนประมาณ 1,500 ล้านบาท ทรัพย์สินถาวรประมาณ 2,700 ล้านบาท และเป็นเงินทุนระยะยาว (พันธบัตร) 200 ล้านบาท

### **3. แนวคิดทางการเงิน**

**3.1 ด้านเสถียรภาพและความยั่งยืนทางการเงิน** เพื่อความมีเสถียรภาพและความยั่งยืนทางการเงินของมหาวิทยาลัย มจร. ต้องมีการสะสมและการลงทุนในอนาคต ขณะนี้อยู่ในระหว่างการจัดตั้งกองทุนต่างๆ มจร. ต้องเร่งสร้างคุณภาพผลงานทางวิชาการเพิ่มขึ้น สร้างหลักประกันความก้าวหน้าทางวิชาการ และสิทธิประโยชน์ที่บุคคลพึงได้รับ ควบคุมดูแลปริมาณเงินและผลประโยชน์ในอัตราที่เหมาะสม เพื่อความยั่งยืนและเสถียรภาพทางการบริหาร

3.2 ด้านบริหารรายได้และต้นทุน ต้องระดมทรัพยากรและการแสวงหารายได้หลักเพื่อให้พึ่งตัวเองได้ มีการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการให้คุ้มค่า กำหนดอัตราเงินสำรองไว้สำหรับอนาคต

3.3 ด้านบริหารจัดการกระบวนการ มีการปรับระเบียบ ข้อกำหนด ข้อบังคับด้านการเงินให้มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ กำหนดมาตรการด้านการเงินเพื่อตอบสนองนโยบายการเงินของรัฐและความคล่องตัวของ มจร.

**4. โอกาสทางการเงิน** มจร. มีรายได้หลัก 5 แหล่งตั้งที่กล่าวมาแล้ว แต่เงินที่รัฐสนับสนุนมหาวิทยาลัยต่อหัวนักศึกษาต่อปีลดลงเรื่อยๆ เงินค่าเล่าเรียนในปี 2546 จำนวนทั้งสิ้นประมาณ 499 ล้านบาท มาจากโครงการปกติที่รัฐสนับสนุนประมาณ 283 ล้านบาท (ร้อยละ 57) โครงการพิเศษประมาณ 216 ล้านบาท (ร้อยละ 43) ในช่วงปี 2535 – 2539 มหาวิทยาลัยเพิ่มค่าหน่วยกิตปีละ 10 บาท และเป็นหน่วยกิตละ 100 บาทในปี 2539 ในปี 2540 เพิ่มเป็น 200 บาทและคงที่เป็นเวลา 5 ปี (2540-2544) และปรับเพิ่มเป็น 300 บาทในปี 2545-2546 ปีการศึกษาหน้า (2547) จะเป็น 400 บาท (สำหรับหลักสูตร ป. ตรี ปกติ) โอกาสทางด้านงานวิจัยและบริการ มีสัดส่วนที่ดีขึ้น แต่ยังไม่สูงมาก

**5. อนาคตการเงิน** การขอเงินเพิ่มจากรัฐคงเป็นไปได้ยาก มหาวิทยาลัยควรต้องหาวิธีการ หรือสร้างโครงการเพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย โดยต้องสร้างโครงการพิเศษ เช่น ศูนย์ความเป็นเลิศ (Excellence Centres) Pilot Projects และ Demonstration Projects ขอ Matching Fund มาสมทบ การระดมทุนจากศิษย์เก่า ภาคเอกชน และผู้มีจิตศรัทธา การเพิ่มความสามารถทางการวิจัยให้แข่งขันได้มากขึ้น และนำทรัพย์สินทางปัญญาไปใช้ประโยชน์มากขึ้น การบริหารการเงินจำเป็นต้องมีการจัดตั้งกองทุนต่างๆ ปรับปรุงหน่วยงานที่มีผลผลิตไม่คุ้มกับการลงทุน มีการลงทุนในแหล่งเงินที่มีความเสี่ยงต่ำ

## ประเด็นการเสวนา

### **1. งานวิจัยและทรัพย์สินทางปัญญา**

รายได้จากทรัพย์สินทางปัญญามักควบคู่กับงานวิจัย งานวิจัยที่มีคุณภาพ จะต้องเป็นงานที่พัฒนาไปสู่งานวิจัยเชิงพาณิชย์ (Commercial Research) เป็นงานวิจัยที่มีแนวทางชัดเจน (Guided Research) และนำไปใช้ประโยชน์ได้มาก มหาวิทยาลัยควรใส่ใจกับงานวิจัยประเภทนี้เป็นพิเศษ ควรรวบรวมผลงานวิจัยที่ทำแล้ว ที่อยู่บนหิ้งนำมาปิดฝุ่น ทำให้เกิดมูลค่า (Commercial Value) โดยให้สำนักวิจัยและบริการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สวท.) ร่วมมือกับอาจารย์ในการรวบรวมและดำเนินการต่อเพื่อให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์

ผู้บริหารอธิบายว่า รัฐเริ่มมีทิศทางงานวิจัยที่ชัดเจนขึ้นเมื่อ 2 ปีที่ผ่านมา โดยมีแนวทางที่ชัดเจนที่จะพัฒนาโครงการวิจัยไปกับยุทธศาสตร์ของประเทศ ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด มหาวิทยาลัยได้ไปพบผู้ว่าราชการจังหวัดราชบุรีเพื่อหาโจทย์วิจัยแล้ว สภาวิจัยมีงบวิจัยบูรณาการเป็นครั้งแรก รัฐเขียนโจทย์ชัดเจน แต่ค่อนข้างเป็นโครงการระยะสั้นและระยะกลาง (Short to Medium Term) แต่มหาวิทยาลัยต้องมองไปไกลกว่านั้นประมาณ 10-15 ปี

มหาวิทยาลัยตระหนักเรื่องงานวิจัยขึ้นหิ้ง จึงได้จัดทำ “โครงการจากหิ้งมาสู่ห้าง” โดยมี รศ. ดร. นพดล เจียมสวัสดิ์ เป็นหัวหน้าโครงการ มีการรวบรวมผลงานวิจัยย้อนหลังว่ามีอะไรบ้าง และเคยนำเสนอโครงการดังกล่าวนี้ให้สำนักส่งเสริมอุตสาหกรรม (สสอ.) และธนาคาร SME แต่ทาง สสอ. มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจึงไม่ได้ดำเนินการต่อ ต่อมามหาวิทยาลัยได้เสนอโครงการนี้ต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม นายพิณิจ จารุสมบัติ ในขณะที่มาเยี่ยมชมมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2546 ว่ามหาวิทยาลัยจะทำ “โครงการจากหิ้งมาสู่ห้าง” ใหม่ โดยจะพิจารณาและรวบรวมผลงานวิจัยที่มีอยู่ทั้งหมดแล้วแบ่งเป็นกลุ่มๆ ประมาณ 5-10 กลุ่ม รัฐมนตรีพิณิจ จารุสมบัติ จะให้งบประมาณสนับสนุนเพื่อนำผลงานวิจัยที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ โดยให้เน้นเรื่องอาหาร วัสดุทางอุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นหลัก

“โครงการจากหิ้งไปสู่ห้าง” เป็นโครงการที่เป็นประโยชน์ มหาวิทยาลัยต้องผลักดันให้ก้าวหน้าต่อไป ซึ่งสภามหาวิทยาลัยจะสนับสนุนเต็มที่

## 2. งานบริการการศึกษา

มหาวิทยาลัยมีรายได้จากการบริการด้านการศึกษา ดังนี้

- 1) รายได้จากรัฐสนับสนุนในโครงการปกติ
- 2) รายได้จากโครงการพิเศษ

รายได้หลักของมหาวิทยาลัยคือค่าหน่วยกิต อัตราค่าเล่าเรียนของ มจร. ควรเปรียบเทียบค่าหน่วยกิตเชิงพาณิชย์กับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ก่อน ในระยะยาว ค่าหน่วยกิตจะเป็นรายได้หลักในการพัฒนามหาวิทยาลัย แต่มหาวิทยาลัยไม่ควรเก็บค่าหน่วยกิตสูงเกินไปจนรับไม่ได้ และควรชี้แจงเหตุผลในการปรับค่าเล่าเรียนสูงขึ้นด้วย

สำหรับรายได้อีกส่วนหนึ่งน่าจะมาจากการจัดอบรมเฉพาะด้านให้กับภาคอุตสาหกรรมต่างๆ เนื่องจากขณะนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และกระทรวงอุตสาหกรรมได้โจทย์จากรัฐบาลทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางอุตสาหกรรมด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มจร. สามารถเข้าไปเกี่ยวข้องทำแผนยุทธศาสตร์ ให้ความรู้พื้นฐานและให้ Special Skill ที่ภาคอุตสาหกรรมต้องการได้ เช่น อุตสาหกรรมอัญมณี อุตสาหกรรมอาหาร และคอมพิวเตอร์ เป็นต้น และหาก มจร. มีสถาบัน

เฉพาะทางคล้ายสถาบันยานยนต์ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากบริษัทรถยนต์ มีการฝึกอบรมจากต่างประเทศครบแล้วกลับมาทำงาน การจัดตั้งสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เฉพาะทางน่าจะทำได้โดยร่วมกับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเฉพาะทางนั้นๆ ซึ่งจะทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมี Productivity มากขึ้น

ผู้บริหารชี้แจงว่าการจัดอบรมเฉพาะด้านให้กับภาคอุตสาหกรรมนั้น ขณะนี้มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการไปบ้างแล้วกับภาคอุตสาหกรรมเคมีและอาหาร แต่ทำเป็นโปรแกรม (Institutionalised Programme) ยังไม่เป็นสถาบัน (Institution)

สำหรับสถานภาพการเงินของมหาวิทยาลัยที่มีรายรับมากกว่ารายจ่ายมิได้หมายความว่ามหาวิทยาลัยมีกำไร มหาวิทยาลัยมีหนี้ผูกพันในอนาคตประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายบุคคลที่ต้องกันไว้เพื่อเก็บคนไว้ มหาวิทยาลัยมีสินทรัพย์ตามบัญชีซึ่งต้องกันค่าเสื่อมราคาไว้ และงานวิจัย (Focus Research) ที่ต้องมีค่าใช้จ่ายมาก รวมทั้งการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยจะทำรายการเสนอให้เห็นว่าได้นำเงินไปลงทุนอะไรบ้าง ซึ่งเป็นการลงทุนที่จำเป็นเพื่อสร้างความเข้มแข็งและหารายได้เพิ่มเพื่อให้มหาวิทยาลัยเติบโตได้

### 3. การจัดการสินทรัพย์

มหาวิทยาลัยควรสำรวจทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยทั้งหมดว่ามีอะไรบ้าง แล้วจัดทำ Master Plan เพื่อดูว่าทรัพย์สินที่มหาวิทยาลัยมีอยู่สามารถนำไปใช้ประโยชน์อะไรได้บ้าง และหากมหาวิทยาลัยต้องการลงทุนในส่วนที่มีความเสี่ยงสูงสภามหาวิทยาลัยควรเป็นผู้พิจารณาให้ความเห็นชอบในหลักการได้ อย่างไรก็ตามฝ่ายบริหารจะนำเรื่องการลงทุนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของมหาวิทยาลัย ที่เป็น Concrete Option ที่จะนำเงินไปส่งเสริมอะไรบ้าง ไปปรึกษาในการประชุม Retreat ครั้งหน้า

#### ประเด็นเชิงนโยบาย

จากการระดมสมองเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัย เรื่อง “การเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี” สรุปเป็นประเด็นเชิงนโยบายที่ควรพิจารณาดังนี้

1. ควรมีการสำรวจผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยที่มีอยู่แล้วเพื่อนำมาใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ “โครงการจากห้องสู่ห้าง” เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย
2. สำรวจทรัพย์สินทั้งหมดของมหาวิทยาลัย และจัดทำ Master Plan เพื่อพิจารณาว่ามีทรัพย์สินใดบ้างที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้
3. การบริหารจัดการสินทรัพย์ ควรมี Concrete Option เสนอว่าจะนำเงินไปส่งเสริมอะไรบ้าง และการลงทุนระยะสั้นและระยะยาวของมหาวิทยาลัย

.....