

ใบสมัครเพื่อเสนอบทความในงานการประชุม

THAILAND QUALITY CONFERENCE & The 20<sup>th</sup> Symposium on TQM-Best Practices in Thailand

ประเภทการสมัคร [ ✓ ] TQM-Best Practices

[ ] TQM-Progressive Learners

ประเภทองค์กร [ ] หน่วยงานธุรกิจเอกชน [ ] หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ [ ] หน่วยงานด้านการศึกษา

[ ✓ ] หน่วยงานราชการและองค์กรของรัฐ [ ] หน่วยงานทางด้านสาธารณสุข

ชื่อเรื่องนำเสนอ กระบวนการบริหารเงินลงทุน คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

เป็น “วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม” ของกระบวนการ ในหมวด (โปรดเลือก 1 หมวดเท่านั้น)

- |  |  |
|--|--|
| [ ] 1. การนำองค์กร                                       | [ ] 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการจัดการนโยบาย  |
| [ ] 3. การเอาใจใส่ลูกค้าและตลาด                          | [ ] 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ |
| [ ] 5. การเอาใจใส่ทรัพยากรบุคคล                          | [ ✓ ] 6. การจัดการกระบวนการ                    |
| [ ] 7. การประยุกต์ระบบมาตรฐานต่างๆเข้ากับการบริหารจัดการ |  |

ชื่อหน่วยงาน ฝ่ายการคลัง สำนักงานคณบดี คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

ที่อยู่ ตึกชัยนาทนเรทรานุสรณ์ ชั้น 2 ฝ่ายการคลัง คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

เลขที่ 2 ถนนวังหลัง แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700

โทรศัพท์ 02-4198743 โทรสาร เว็บไซต์ <http://www.si.mahidol.ac.th/th/division/finance>

ชื่อผู้เขียน (ผู้นำเสนอ) นางสาวณัฐวิสา สันต์จิตโต ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชี

นางสาวอนุธิดา เตียวไพบูลย์ ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชี

นางสาวกัลยาณี หลวงบาน ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชี

โทรศัพท์ 02-4198743 ต่อ 132 มือถือ 094-9459652 อีเมล [anuthida.tiaw@gmail.com](mailto:anuthida.tiaw@gmail.com)

สรุปจุดที่เป็น “วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม”

1. การมีระบบการบริหารเงินลงทุนที่ครบวงจรตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการ การติดตามผลและการปรับปรุงพัฒนา สอดคล้องกับกรอบนโยบายการลงทุนของมหาวิทยาลัยมหิดล ตามกรอบเวลาการจัดหาผลประโยชน์ เพื่อทันต่อการนำไปใช้ตามช่วงเวลาในทุกพันธกิจของทั้งแผนปฏิบัติการระยะสั้นและแผนพัฒนาคณะฯ ระยะยาว
2. การปฏิบัติตามเกณฑ์กรอบนโยบายการลงทุน การออกแบบและดำเนินการตามกระบวนการ เพื่อมีธรรมาภิบาล มีกระบวนการ Check and Balance อีกทั้งการบันทึกบัญชีและการจัดทำรายงานทางการเงิน ถูกต้องตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป
3. การบริหารความเสี่ยงด้านการลงทุนที่มีการปิดจุดเสี่ยง (Blind Spot) ทดสอบ Back Test โดยใช้เครื่องมือทางการเงินขั้นสูง เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการลงทุน ประเมินการผลตอบแทนและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ตามมาตรฐานสากล ภายใต้กรอบนโยบาย ช่วยในการวางแผนการจัดสรรเงินลงทุนร่วมกับทีมที่ปรึกษาการลงทุนจากภายนอกในทุกวงจรการวางแผนการลงทุน 6 เดือนล่วงหน้า และการใช้เครื่องมือตรวจสอบความถูกต้องของการจัดทำคำสั่งลงทุน (Check list) ในระดับปฏิบัติการ การรายงานวิเคราะห์ผลการดำเนินการที่มีการเทียบเคียงแผนและผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริง เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน (Benchmark) ที่เหมาะสม

4. การจัดการความรู้ และการรายงานสื่อสารทีมที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกคณะฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการลงทุน

### ประสิทธิผล (ต้องวัดค่าได้อย่างน้อย 1 ข้อ)

1. เกิดกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนอย่างเป็นระบบ มีการจัดทำแผนลงทุนแยกตามระยะเวลา การใช้จ่ายเงิน มีการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินการลงทุนตามแผน รวมทั้งติดตามประเมินผลลงทุน และปรับปรุง พร้อมให้ตรวจสอบ
2. มีการรายงานแผน-ผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งรายเดือน รายไตรมาส และพัฒนารูปแบบรายงาน ให้มีประสิทธิภาพในรูปแบบที่ทันสมัย เสริมการวิเคราะห์ติดตามผลและการตัดสินใจ การนำเสนอข้อมูล รายเดือนแก่ผู้บริหารผ่านระบบสารสนเทศ เช่น Tableau Report
3. อัตราผลตอบแทนจากการบริหารจัดการเงินสด สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (Benchmark) เงินฝากออมทรัพย์ ธนาคาร สามารถรักษาสภาพคล่องให้เหมาะสม โดยไม่มีการไถ่ถอนเงินลงทุนก่อนครบกำหนด ร้อยละ 100

การอนุญาตให้มูลนิธิฯ จัดให้ผู้สนใจเข้าเยี่ยมชม “Best-Practices” ขององค์กรผู้สมัครนี้ได้

[  ] อนุญาต                      [  ] ไม่อนุญาต

การอนุญาตให้มูลนิธิฯ บันทึกวิดีโอผลงานระหว่างที่นำเสนอในวันการจัดงานขององค์กรผู้สมัครนี้ได้

[  ] อนุญาต                      [  ] ไม่อนุญาต

### บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : กระบวนการบริหารเงินลงทุน คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

#### ● ประวัติและความเป็นมาโดยย่อ :

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลเป็นสถาบันทางการแพทย์ของแผ่นดินมุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสากล มียุทธศาสตร์ด้านพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้คณะฯ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถแข่งขันได้ในระดับสากลและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ฝ่ายการคลังเป็นหน่วยงานสนับสนุนด้านการเงิน หนึ่งในเป้าหมายสำคัญ คือ การบริหารสภาพคล่องและเงินลงทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงสร้างกระบวนการพัฒนาการบริหารเงินลงทุน โดยออกแบบให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะองค์กร ภายใต้ระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัยมหิดล อีกทั้งคำนึงถึงภาวะการลงทุน สภาพเศรษฐกิจ โอกาสและข้อจำกัดในการลงทุนในหลายมิติ

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มีการพัฒนาการบริหารเงินลงทุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีสภาพคล่องเพียงพอต่อการใช้จ่ายตามช่วงเวลา แบ่งเป็นการลงทุนเงินทุนหมุนเวียนและไม่หมุนเวียน โดยเงินทุนหมุนเวียนเป็นการลงทุนระยะสั้น สอดคล้องกับการใช้จ่ายเงิน และเงินไม่หมุนเวียนเป็นการลงทุนระยะยาว เดิมคณะฯ จัดสรรเงินลงทุน (Asset Allocation) ในรูปแบบระมัดระวัง (Conservative) ส่วนใหญ่เป็นการฝากเงินธนาคารและซื้อพันธบัตรรัฐบาลเพื่อรักษาด้านเงิน ต่อมาจัดสรรเงินลงทุนส่วนหนึ่งเพื่อให้บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนบริหารเงินลงทุนในกองทุนส่วนบุคคลของคณะฯ

ต่อมหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการจัดหาประโยชน์ (Investment Committee : IC) เพื่อออกระเบียบข้อบังคับนโยบายการลงทุน และจัดตั้งศูนย์บริหารสินทรัพย์ (Asset Management Center : AMCMU) เพื่อดูแลและบริหารจัดการการลงทุนในภาพรวมของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย รวมถึงตอบสนองตามที่ IC มอบหมายให้ดำเนินการ มีการว่าจ้างผู้เก็บรักษาทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย (Custodian) เพื่อทำหน้าที่เก็บรักษาทรัพย์สินและนำส่งรายงานการลงทุน ขณะที่คณะฯ ได้จัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาการลงทุน เพื่อวางแผน ติดตามแผนผลการลงทุนก่อนเสนอคณะกรรมการเศรษฐกิจ คณะกรรมการประจำคณะฯ เพื่อให้ความเห็นก่อนเสนอ IC เพื่อทราบผลการดำเนินงานและอนุมัติแผนการลงทุนในอนาคต คณะฯมีการจัดการองค์ประกอบการบริหารการลงทุนที่สอดคล้องกับนโยบาย ผลผลิตทางการลงทุน ภาวะตลาด นโยบายการลงทุนของมหาวิทยาลัย (Policy) คำนี้ถึงความเสี่ยงของขนาดการลงทุนที่เหมาะสม (Exposure Limit) มิติของกลุ่มทำงานที่รวมทั้งกลุ่มภายในและจากภายนอกคณะฯ ได้แก่ ที่ปรึกษาต่างๆ ด้านมุมมองการลงทุน การบริหารความเสี่ยง และด้าน Asset Allocation รวมถึงทีมสถาบันการเงิน (People) เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสื่อสารแบ่งปันความรู้ข่าวสารในกลุ่มทำงาน ที่ปรึกษา ศูนย์บริหารสินทรัพย์ มหาวิทยาลัยมหิดล (AMCMU) สถาบันการเงิน ตัวแทน/ผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ ผู้จัดการกองทุน อีกทั้งมีการป้อนกลับข้อมูลที่กลุ่มทำงานด้านการลงทุนของคณะฯ ในการเล็งเห็นโอกาส เพื่อให้ศูนย์บริหารสินทรัพย์ มหาวิทยาลัยมหิดล (AMCMU) พิจารณาดำเนินการเพื่อเกิดประโยชน์ในการปรับเปลี่ยนเชิงนโยบายแก่ภาพรวมของทั้งมหาวิทยาลัย อีกทั้งมีติกระบวนการทำงาน PDCA and CQI ทั้งระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร (Process) ออกแบบพัฒนา Input Process Output ตลอดจนพัฒนา Checklist คู่มือการทำงานระดับปฏิบัติการ และออกแบบรูปแบบการบันทึกบัญชีจัดทำรายงานการกระทบยอดการลงทุนจากระบบภายในคณะฯ ให้ถูกต้องตรงกับระบบข้อมูลผู้เก็บรักษาทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย (Custodian) ทั้งรายวันและรายเดือน

- **วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม**

คณะฯ พัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อการลงทุนที่ครบวงจรอย่างมีประสิทธิภาพ (ภาพที่ 1 และ 2) มีการจัดทำแผนลงทุนแยกกรอบเงิน กรอบเวลา และประมาณการผลตอบแทนตามเงินหมุนเวียนและเงินไม่หมุนเวียน โดยพิจารณาโอกาสและความเสี่ยง ความจำเป็นใช้เงิน โดยมีความร่วมมือในการจัดทำข้อมูลประมาณการ Cash flow Projection มีการบริหารความเสี่ยงการลงทุนที่มีการปิดจุดเสี่ยง (Blind Spot) การทดสอบ Back test การวางแผนกำหนดกลยุทธ์การจัดสรรเงินลงทุนร่วมกับทีมที่ปรึกษาการลงทุนจากภายนอก โดยใช้เครื่องมือทางการเงินขั้นสูงเพื่อวิเคราะห์รูปแบบการลงทุน ประมาณการผลตอบแทนและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ตามมาตรฐานสากล ภายใต้กรอบนโยบายการลงทุนของมหาวิทยาลัยมหิดล จากนั้นดำเนินการลงทุนตามแผน รวมทั้งติดตาม ประเมินผลการลงทุน มีการกระทบยอดและออกแบบรูปแบบการรายงานเพื่อใช้ในการนำเสนอต่อผู้บริหาร ข้อมูลการวัดผลช่วยในการตัดสินใจลงทุนให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด (Optimize Benefit) นอกจากนี้ยังวางระบบและสร้างรูปแบบการทำงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การบันทึกรายการและการออกแบบรายงานต่างๆ ด้าน Operation มีการปฏิบัติตามเกณฑ์กรอบนโยบายการลงทุนเพื่อการมีธรรมาภิบาล มีกระบวนการสอบยัน (Check and Balance) ระหว่างรายงานผู้เก็บรักษาทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย (Custodian) กระทบยอดกับรายการบัญชีเงินลงทุนในระบบ SAP เพื่อความถูกต้อง ครอบคลุมตามเกณฑ์นโยบายการลงทุนตามแผนทั้งรายวันและรายเดือน การรายงานวิเคราะห์ผลการดำเนินการที่มีการเทียบเคียงแผนและผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน (Benchmark)

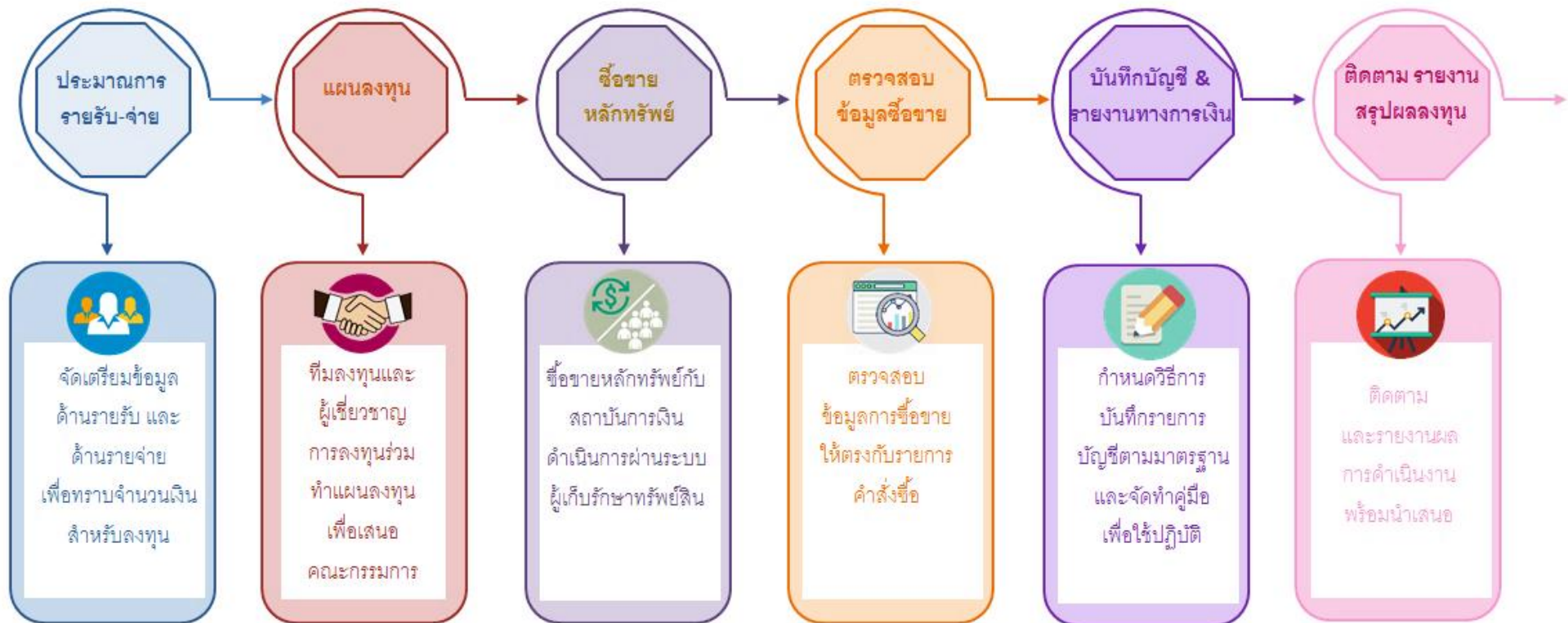
ที่เหมาะสม มีการบริหารจัดการเงินสด (Cash Management) สร้างกลไกการจัดการความรู้และการรายงานสื่อสารทีมที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการลงทุน ได้แก่ ข้อมูลประมาณการกระแสเงินสดเข้า-ออก ผลการติดตามข่าวสารภาวะการลงทุน สภาพตลาดเงินตลาดทุนเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การจัดทำแบบฟอร์มใช้ในการวิเคราะห์กระแสเงินสดรายวัน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจการลงทุนตามแผนและนโยบายการลงทุน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการแบ่งปันข่าวสารช่วยให้กลุ่มทำงานด้านการลงทุนที่มีเป้าหมายร่วมกัน มีความรู้พร้อมรับมือกับรูปแบบผลิตภัณฑ์ทางการเงิน การลงทุนรูปแบบใหม่ๆ ที่รวมถึงการบันทึกบัญชีให้ถูกต้องตามมาตรฐานทางบัญชีเพื่อให้การรายงานงบการเงินคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลผ่านการรับรองจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตภายนอก การรายงานผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอเป็นอีกส่วนหนึ่งซึ่งได้ถูกวางระบบไว้เพื่อให้มีการติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายการลงทุนของมหาวิทยาลัยที่คำนึงถึงขอบข่าย Exposure Limit ได้คำนึงถึงความเสี่ยงของขนาดการลงทุนที่เหมาะสมและเปิดโอกาสให้คณะฯ สามารถจัดการหาผลประโยชน์ได้ในผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ได้ผลตอบแทนสูงกว่าการฝากเงินธนาคารและการซื้อพันธบัตร ทั้งหมดนี้เสริมให้คณะฯ สามารถบริหารจัดการสภาพคล่องรองรับการจัดการด้านการเงิน จัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการพันธกิจในทุกช่วงเวลาได้อย่างยั่งยืน เกิดผลประโยชน์ในผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ได้รับผลตอบแทนสูงกว่าการฝากเงินธนาคารและการซื้อพันธบัตร ภายใต้ข้อจำกัดนโยบายและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อีกทั้งพร้อมรับในการตอบสนองความท้าทายของภาวะการลงทุนที่มีการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็ว

#### ● ประสิทธิภาพ

คณะฯ บริหารจัดการการลงทุนตามแนวคิด Smart People Process & Policy โดยคำนึงถึง 3 หลักการหลัก ได้แก่ Investment PDCA & CQI Risk Management & Compliance ที่เป็นวิธีปฏิบัติที่ดี ทำให้เกิดผลสำเร็จเชิงประจักษ์ ดังนี้

1. เกิดกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนอย่างเป็นระบบ มีการจัดทำแผนลงทุนแยกตามระยะเวลาการใช้จ่ายเงิน มีการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินการลงทุนตามแผน รวมทั้งติดตามและประเมินผลลงทุน พร้อมให้ตรวจสอบได้
2. มีการรายงานแผน-ผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งรายเดือน รายไตรมาส และพัฒนารูปแบบรายงานที่มีประสิทธิภาพในรูปแบบที่ทันสมัย เสริมการวิเคราะห์ติดตามผลและการตัดสินใจ การนำเสนอข้อมูลรายเดือน แก่ผู้บริหารผ่านระบบสารสนเทศ เช่น Tableau Report
3. อัตราผลตอบแทนจากการบริหารจัดการเงินสด สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (Benchmark) เงินฝากออมทรัพย์ธนาคาร สามารถรักษาสภาพคล่องให้เหมาะสม โดยไม่มีการไถ่ถอนเงินลงทุนก่อนครบกำหนด ร้อยละ 100

ภาพที่ 1 ขั้นตอนการบริหารเงินลงทุน







ภาพที่ 2 กระบวนการบริหารเงินลงทุน คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล