

ใบสมัครเพื่อเสนอบทความในงานการประชุม

THAILAND QUALITY CONFERENCE & The 20th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand

ประเภทการสมัคร	TQM-Best Practices (ต้องจัดทำ Abstract, Full Paper, Presentation Slide และการทดลองนำเสนอผลงาน)	
ประเภทองค์กร	หน่วยงานราชการและองค์กรของรัฐ	
ชื่อเรื่องนำเสนอ	กระบวนการขับเคลื่อนองค์กรด้วยตัวชี้วัดทางการเงิน	
เป็น “วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม” ของกระบวนการ ในหมวด 6. การจัดการกระบวนการ		
ชื่อหน่วยงาน	ฝ่ายการคลัง สำนักงานคณบดี คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล	
ที่อยู่	ตึกชัยนาทนเรนทรานุสรณ์ ชั้น 2 ฝ่ายการคลัง คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เลขที่ 2 ถนนวิภาวดี แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700	
โทรศัพท์	02-4197693-4	โทรสาร 02-4199601
เว็บไซต์	http://www1.si.mahidol.ac.th/division/finance/	
ชื่อผู้เขียน (ผู้นำเสนอ)	1) นางสาววิลาวลัย หงษ์บุญช่วย โทรศัพท์ 02-4197693-4 ต่อ 407 มือถือ 081-6850327	ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชี โทรสาร 02-4199601 อีเมล wilawan.ho@hotmail.com
	2) นางหนึ่งฤทัย ต่อสุวรรณ มือถือ 081-4485225	ตำแหน่ง พยาบาล อีเมล nungruethai_ts@hotmail.com

สรุปจุดที่เป็น “วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม”

- 1) การพัฒนาตัวชี้วัดทางการเงินที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้ความเหมาะสมกับบริบทของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล โดยสามารถขับเคลื่อนองค์กรเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน
- 2) การพัฒนากระบวนการสื่อสารและการส่งต่อข้อมูลโดยนำตัวชี้วัดทางการเงินและค่าเป้าหมายสื่อสารไปยังหน่วยงานผู้เกี่ยวข้องตั้งแต่หน่วยงานต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ
- 3) การพัฒนาการวิเคราะห์โดยนำข้อมูลจากระบบสารสนเทศของคณะฯ ที่มี มาวิเคราะห์ จัดทำ Simulation ใน Scenario Worse case หรือ Best case และสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 4) การสร้างเครือข่าย ความเชื่อมโยงร่วมกับหน่วยงานในกระบวนการทั้งหมด ดำเนินการตามแผนที่คณะฯ (ผู้บริหาร) ได้ริเริ่ม และติดตามพร้อมทั้งรายงานด้วย Lead KPI / Lag KPI

ประสิทธิผล

- 1) ผลความสำเร็จของจำนวนแผนปฏิบัติการของคณะฯ
- 2) อัตรารายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่าย (Total Margin)

การอนุญาตให้มูลนิธิฯ จัดให้ผู้สนใจเข้าเยี่ยมชม “Best-Practices” ขององค์กรผู้สมัครนี้ได้

อนุญาต

การอนุญาตให้มูลนิธิฯ บันทึกวีดิโอผลงานระหว่างที่นำเสนอในวันการจัดงานขององค์กรผู้สมัครนี้ได้

ไม่อนุญาต

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : กระบวนการขับเคลื่อนองค์กรด้วยตัวชี้วัดทางการเงิน

ประวัติและความเป็นมาโดยย่อ :

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลเป็นโรงพยาบาลและโรงเรียนแพทย์แห่งแรกที่ใหญ่และเก่าแก่ที่สุดของประเทศไทย ปัจจุบันมีวิสัยทัศน์ เป็นสถาบันทางการแพทย์ของแผ่นดินมุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ดำเนินงานตามพันธกิจหลัก คือการศึกษา การวิจัย ให้บริการทางวิชาการ รวมทั้งให้บริการทางการแพทย์ โดยฝ่ายการคลังมีการบริหารจัดการภาพรวมด้านรายได้และรายจ่ายของคณะฯ เพื่อตอบสนองการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์คณะฯ ด้านองค์กรที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศอย่างยั่งยืน โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปี 2548 คณะฯ ปรับวิธีการบันทึกบัญชีจากเกณฑ์เงินสดเป็นเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย ร่วมกับใช้ระบบสารสนเทศ Enterprise Resource Planning (ERP) ภายใต้อัปเดตระบบ SAP มาใช้เชื่อมโยงการทำงานตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา รวมทั้งมีการจัดทำรายงานทางการเงิน ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินสำหรับกิจการที่ไม่มีส่วนได้เสียสาธารณะ ทั้งนี้รายงานทางการเงินได้ผ่านการรับรองโดยไม่มีเงื่อนไขจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาต ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2552 ถึงปัจจุบัน รวมเป็นเวลา 10 ปี ต่อเนื่อง

โดยปัจจุบัน ฝ่ายการคลังมีการนำเสนอรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหาร จัดเป็นวาระในที่ประชุมเศรษฐกิจเป็นรายเดือน รายไตรมาสและรายปี ซึ่งมีดัชนีตัวชี้วัดความสามารถดำเนินงานของคณะฯ ทางด้านการคลัง ได้แก่ อัตรารายได้สูง(ต่ำ)กว่าค่าใช้จ่าย เป็นอัตราส่วนแสดงความสามารถทำรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่าย ในอดีตนั้นคณะฯ ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น เหตุการณ์อุทกภัย นโยบายภาครัฐบาลการปรับเงินเดือน ส่งผลให้อัตรารายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายลดลงและต่ำกว่าค่าเป้าหมายของคณะฯ จากเหตุการณ์ดังกล่าวทำให้เกิดโครงการกระบวนการขับเคลื่อนองค์กรด้วยตัวชี้วัดทางการเงิน เป็นการพัฒนาจากการรายงานผลดำเนินงานเป็นรายงานเพื่อการบริหารจัดการพร้อมวิเคราะห์ชี้ประเด็นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ การบริหารจัดการ การวางกลยุทธ์ กำหนดนโยบาย ทำให้เกิดการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการต่างๆ ใช้ระยะเวลาดำเนินการรวมถึง 3 ปี จนทำให้ปัจจุบันคณะฯ มีอัตรารายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายดีกว่าค่าเป้าหมาย เพียงพอต่อการพัฒนาและส่งผลให้คณะฯ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถแข่งขันได้ในระดับสากลและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรม พันธกิจ นโยบาย :

วิสัยทัศน์ : คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลเป็นสถาบันทางการแพทย์ของแผ่นดิน มุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ค่านิยม : ซื่อสัตย์ ถูกต้อง เชื่อถือได้ (Integrity) คิดสร้างสรรค์ (Innovation) บูรณาการ (Integration) คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง (Altruism) มุ่งมั่นพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน (Journey to Excellence and Sustainability)

วัฒนธรรม : รักกันดุจพี่น้อง (Seniority) ซื่อสัตย์ ถูกต้อง เชื่อถือได้ (Integrity) รับผิดชอบ มีประสิทธิภาพ ตรงต่อเวลา (Responsibility) คิดสร้างสรรค์ (Innovation) ให้เกียรติ เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Respect) คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง (Altruism) มุ่งมั่นพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน (Journey to Excellence and Sustainability)

พันธกิจ :

- 1) จัดการศึกษา เพื่อผลิตบัณฑิตและบุคลากรทางการแพทย์ทุกระดับ และแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง
- 2) ทำการวิจัย สร้างบรรยากาศทางวิชาการ
- 3) ให้บริการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพ คุณธรรม ทันสมัย ได้มาตรฐานสากล

รายละเอียดเพิ่มเติมของวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยมที่สอดคล้องกับค่าประสิทธิผล

การพัฒนากระบวนการขับเคลื่อนองค์กรด้วยตัวชี้วัดทางการเงิน โดยฝ่ายการคลัง คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล มีวิวัฒนาการในการพัฒนารายงานทางการเงิน ตัวชี้วัดทางการเงิน รูปแบบการนำเสนอ พร้อมทั้งการวิเคราะห์และชี้ประเด็นปัญหาซึ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระยะ 14 ปี ดังนี้

- ปี 2548 การเปลี่ยนแปลงระบบบัญชีเป็นเกณฑ์พึงรับฟังจ่ายนั้น คณะฯ ได้มีการจัดทำบัญชีแยกเป็น 4 บริษัทย่อยเพื่อให้สามารถจัดทำรายงานทางการเงินได้แก่ งบดุล งบรายได้-ค่าใช้จ่าย ทั้ง 4 กลุ่ม เพื่อเสนอผู้บริหารได้โดยสะดวกและรวดเร็ว
- ปี 2549 มีการจัดทำรายงานทางการเงินแยกตามกองทุน พร้อมตัวชี้วัดทางการเงินรูปแบบมาตรฐาน โดยนำเสนอในที่ประชุมบริหารระดับสูงเป็นรายไตรมาส
- ปี 2550 จัดทำข้อมูลเชิงวิเคราะห์และรายงานทางการเงินเพื่อเสนอผู้บริหารแยกตามกองทุนและงบการเงินรวม จัดทำ KPI Ratios ทางการเงินเพื่อเป็นตัวชี้วัดความสามารถการดำเนินงาน ได้แก่ อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่าย อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ และอัตราส่วนสำหรับวิเคราะห์สภาพคล่อง โดยเริ่มมีการกำหนดค่าเป้าหมาย คู่เทียบที่เป็นธุรกิจเดียวกันของต่างประเทศ และโรงพยาบาลที่เป็นโรงเรียนแพทย์ รวมทั้งให้ข้อมูลสนับสนุนการลงทุนแก่คณะกรรมการพิจารณาการลงทุนประจำคณะฯ
- ปี 2550-2558 คณะฯ พัฒนาระบบ BI: Business Intelligence เพื่อใช้ในการแสดงรายงานผลการดำเนินงานภาพรวมและตัวชี้วัดที่สำคัญได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง ทันเวลา เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งปัจจุบันคณะฯ นำระบบ Tableau มาใช้ทดแทน เนื่องจากสามารถนำเสนอรายงานภาพตัวชี้วัดได้หลากหลายมุมมอง รวมทั้งรูปแบบการนำเสนอรายงานสวยงาม เข้าใจง่ายกว่า BI

ทั้งนี้การพัฒนากระบวนการนำเสนอ และการชี้ประเด็นปัญหามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่การใช้ข้อมูลตัวชี้วัดทางการเงินในการขับเคลื่อนองค์กร การกำหนดแผนปฏิบัติการต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาให้ทันเวลา ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ฝ่ายการคลังจึงทำการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุง พบว่าสาเหตุหลักมาจาก 3 ประเด็น ได้แก่

ประเด็นที่ 1 การสื่อสารระหว่างหน่วยงานในกระบวนการ

มีการสื่อสารข้อมูลในระดับปฏิบัติการ ระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงานน้อย ไม่เพียงพอ การสื่อสารข้ามสายโครงสร้างองค์กรมีน้อย และไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้คณะฯ ไม่สามารถเห็นภาพรวมของผลกระทบและแนวทางแก้ไขได้ล่วงหน้า

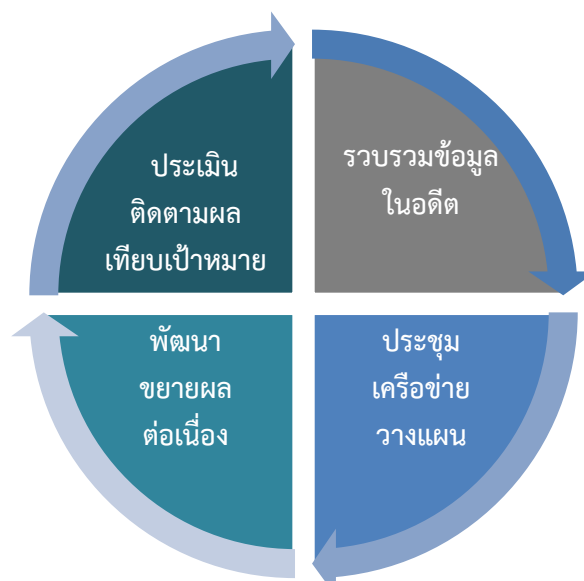
ประเด็นที่ 2 การชี้ประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะ

เมื่อการสื่อสารข้ามหน่วยงานที่ต่างสายบังคับบัญชามีน้อย การชี้ประเด็นต่างๆ เป็นการแก้ปัญหาหรือการวิเคราะห์เพียงในหน่วยงานตนเอง ซึ่งระยะยาวแล้วไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้สำเร็จจุลวง อีกทั้งยังขาดเวทีที่หน่วยงานต่างๆ มาสื่อสาร เพื่อชี้ประเด็นและหาข้อเสนอแนะ

ประเด็นที่ 3 Lead KPI ที่สำคัญ

ยังไม่มีเมื่อนำตัวชี้วัดในลักษณะของ Lead KPI มาใช้ในการติดตามความสำเร็จของแผนปฏิบัติงานในระหว่างกระบวนการ ซึ่ง Lead KPI ที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย จะสามารถพยากรณ์แนวโน้มของ Lag KPI ได้

ดังนั้นเพื่อให้มีการพัฒนาปรับปรุงตัวชี้วัดได้สำเร็จตามเป้าหมายและเพียงพอต่อการพัฒนา โดยฝ่ายการคลังมีการบริหารจัดการภาพรวมของรายได้และรายจ่ายของคณะฯ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์คณะฯ ด้าน “องค์กรที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศอย่างยั่งยืน (Management Excellence and Sustainability)” จึงนำมาสู่การพัฒนากระบวนการขับเคลื่อนองค์กรด้วยตัวชี้วัดทางการเงิน (แผนภาพ 1) ซึ่งเป็นกระบวนการหลักที่สำคัญเป็นการพัฒนาตัวชี้วัดทางการเงินที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้ความเหมาะสมกับบริบทของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล โดยสามารถขับเคลื่อนองค์กรเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน รวมทั้งเป็นการปรับกระบวนการให้มีการส่งต่อข้อมูลโดยใช้หลักการ Empowerment และหลักการการสื่อสารข้อมูลและสร้างความร่วมมือ เพื่อทำให้เกิดการกระจายข้อมูล ตัวชี้วัด และรายงานต่างๆ ลงสู่ระดับปฏิบัติการ รวมทั้งให้ฝ่ายปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อีกทั้งเสนอแนะทางความเป็นไปได้ในการปรับปรุง แก้ไขปัญหาในที่ประชุมต่างๆ เพื่อให้มีการพัฒนาตัวชี้วัดให้เป็นไปตามเป้าหมายและขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน ตามกระบวนการดังนี้

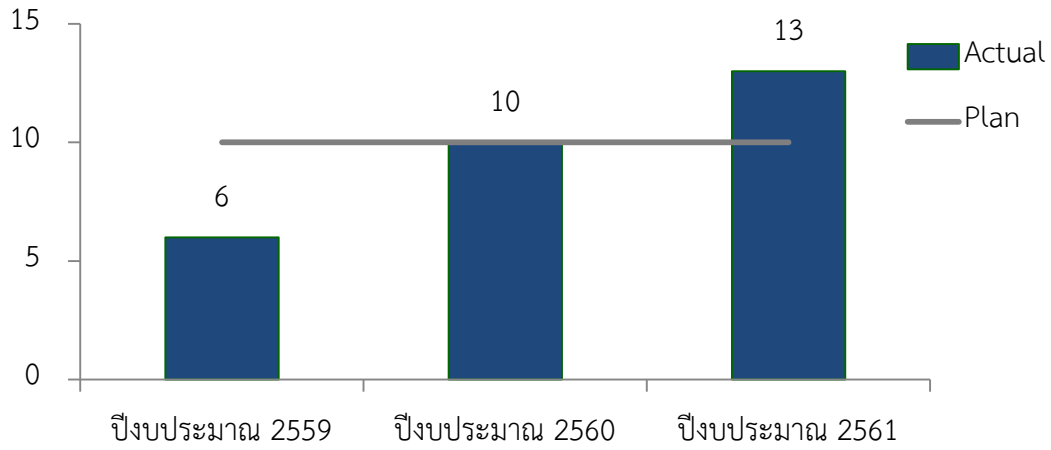


ภาพ 1 กระบวนการขับเคลื่อนองค์กรด้วยตัวชี้วัดทางการเงิน

กระบวนการ	สิ่งที่เกิดขึ้น
<p>ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมข้อมูล</p> <p>1.1. รวบรวมข้อมูลตัวชี้วัดและรายงานทางการเงินต่างๆ ที่ ใดๆใช้ในปัจจุบันและย้อนหลังในอดีต</p> <p>1.2. นำมาวิเคราะห์หาปัจจัยที่จะทำให้ตัวชี้วัดประสบ ความสำเร็จ รวมทั้งวิเคราะห์ถึงรูปแบบและวิธีการ นำเสนอรายงานและตัวชี้วัดที่เหมาะสม</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ได้ Lead KPI และ Lag KPI ● นำ Lead KPI ไปใช้เป็นเครื่องมือในการ ติดตามรายงาน นำ Lag KPI ไปใช้ใน รายงานความสำเร็จและเป็น เครื่องมือสื่อสารให้เข้าใจตรงกัน
<p>ขั้นตอนที่ 2 วางแผนทำงาน</p> <p>2.1. ประชุมทีมงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2.2. วางแผนและรวบรวมความต้องการรายงานจากผู้ใช้ข้อมูล</p> <p>2.3. คลี่กระบวนการทำงาน และออกแบบการเก็บข้อมูล เพื่อ ปรับปรุงตัวชี้วัดและรูปแบบรายงานให้เหมาะสมกับบริบท ของคณะฯ อีกทั้งพัฒนาตัวชี้วัดและรายงานเพิ่มเติมเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนองค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ได้รายงานเพื่อการบริหารจัดการและ ตัวชี้วัดทางการเงินที่เหมาะสมพร้อมบท วิเคราะห์ที่ชี้ประเด็น
<p>ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการตามแผน</p> <p>3.1. ดำเนินการตามแผนงาน โดยนำเสนอรายงานและตัวชี้วัด พร้อมบทวิเคราะห์ที่เจาะลึก ชี้ประเด็น และแนวทาง แก้ไขในที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับปฏิบัติการ และ ระดับบริหาร</p> <p>3.2. นำผลลัพธ์ที่ได้ มาปรับปรุงโดยใช้วงจร Deming Cycle (PDCA) จนได้รายงานและตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับบริบท ของคณะฯ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ได้แผนปฏิบัติการที่ทำให้องค์กรขับเคลื่อน ไปสู่ความสำเร็จ
<p>ขั้นตอนที่ 4 ประเมินและติดตามผล</p> <p>4.1. ประเมินและติดตามผลของการดำเนินงานตามแผนงานที่ ได้มีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนสมบูรณ์</p> <p>4.2. นำแผนการปฏิบัติการต่างๆ นำเสนอผู้บริหารในการ ประชุมผู้บริหารต่างๆ พร้อมทั้งติดตามการบริหารคณะฯ และขับเคลื่อนองค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้วย Lag KPI</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ได้ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงาน รวมทั้ง การพัฒนาตัวชี้วัดและรายงานอย่าง ต่อเนื่องเพื่อความยั่งยืนของคณะฯ

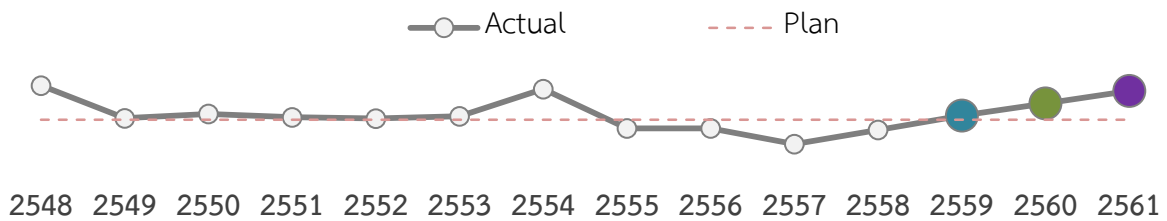
ประสิทธิผลจากการพัฒนากระบวนการขับเคลื่อนองค์กรด้วยตัวชี้วัดทางการเงิน

1) ผลความสำเร็จของจำนวนแผนปฏิบัติการของคณะฯ



ภาพ 2 แผนการปฏิบัติงานของคณะฯ ประจำปีงบประมาณ

2) อัตรารายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่าย (Total Margin)



ภาพ 3 อัตรารายได้สูง(ต่ำ)กว่าค่าใช้จ่าย (Total Margin)

ผลจากการดำเนินการดังกล่าวข้างต้น ทำให้สามารถพัฒนาและนำเสนอตัวชี้วัดใหม่ รวมทั้งมีการกำหนดแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการดำเนินการแก้ปัญหาได้อย่างทันเวลา สรุปดังนี้

ปัญหา/สาเหตุสำคัญ	สรุปการพัฒนาปรับปรุง	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
ผลการดำเนินงานตกลงและต่ำกว่าค่าเป้าหมาย เนื่องจาก ได้รับผลกระทบจากการปรับอัตราเงินเดือนของรัฐบาล ส่งผลให้ต้นทุนของคณะฯ สูงขึ้น	<ol style="list-style-type: none"> 1) ต้นทุนคณะฯ สูงขึ้น ในขณะที่รายไดยังคงเดิม ฝ่ายการคลังจึงเริ่มดำเนินโครงการ “นโยบายเพิ่มรายได้ภาควิชา” ทำการทบทวนอัตราค่าบริการ ให้ทันสมัย” ทำการปรับอัตรารายการบริการที่ไม่ได้ปรับตั้งแต่ปี 2548 โดยความร่วมมือกับทีมโรงพยาบาล และจัดตั้ง “หน่วยบริหารธุรกิจโรงพยาบาล” เพื่อดำเนินการด้านนี้โดยตรง 2) พัฒนาตัวชี้วัด “Cost to charge Ratio” ของหมวดค่าบริการ และทำกา รายงานในที่ประชุมทุกเดือน เพื่อให้เป็น Lead KPI ในการติดตามรายไได้ 3) จัดทำ Total Margin แยกตามบริษัท สัดส่วนสินทรัพย์แยกตามบริษัท และเพิ่มตัวชี้วัดอัตราผลตอบแทนจากการบริหารทรัพย์สิน 4) เพิ่มการรายงานตัวชี้วัดต่างๆ โดยเริ่มนำเสนอเป็นรายเดือนในที่ประชุม คณะกรรมการเศรษฐกิจ ซึ่งมีผู้บริหารสูงสุดของคณะฯ เป็นประธาน เพื่อส่งต่อผลการวิเคราะห์ Lead KPI ให้กับทีมโรงพยาบาล เพื่อดำเนินการตามแผนที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน 	<p>เกิดแผนการปฏิบัติการทางด้าน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การบริหารระยะเวลาการการรอรับชำระหนี้จากลูกหนี้ โดยได้มีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานในการตั้งหนี้ การติดตามทวงถามหนี้จนมีระยะเวลาในการตั้งหนี้สำเร็จ ทำให้ลดอายุลูกหนี้ และลดค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ 2) การบริหารระยะเวลาการจ่ายชำระเจ้าหนี้ได้อย่างเหมาะสม 3) การบริหารสภาพคล่องและเงินลงทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินค้าคงคลัง 5) การระดมทุนเงินบริจาค โดยการจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ และการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ รวมทั้งเพิ่มช่องทางรับบริจาคเงิน <p>การเปิดบริการหอผู้ป่วย Premium เกิดการจัดทำ Segmentation กลุ่มผู้ป่วย มีการบริการที่เรียกว่า Premium ward สำหรับผู้รับบริการที่เป็นกลุ่มเฉพาะ</p>

ปัญหา/สาเหตุสำคัญ	สรุปการพัฒนาปรับปรุง	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
<p>การจัดเก็บรายได้ค่ารักษาไม่ครบถ้วน</p> <p>ผู้รับบริการที่ไม่ต้องรับยามักจะกลับบ้านโดยที่ไม่ได้ชำระค่าตรวจ หรือ ชำระค่าตรวจไม่ครบถ้วนเนื่องจากระบบสารสนเทศในการให้บริการรักษา (หน่วยตรวจ) กับระบบเก็บค่ารักษายังไม่สามารถเชื่อมโยงถึงกัน</p>	<p>1) ปรับตัวชี้วัด “Cost to charge ratio” เป็น “Charge to cost ratio” เพื่อให้สามารถวิเคราะห์เจาะลึกในประเด็นต้นทุนระหว่างหมวดบริการ ก่อเกิดประสิทธิภาพการบริหารต้นทุน</p> <p>2) พัฒนาตัวชี้วัด Charge cost per case และ Net charge cost per case ทั้งในผู้ป่วยในและผู้ป่วยนอก ส่งผลให้มองเห็นภาพของการได้ค่ารักษาพยาบาลที่เรียกเก็บจากสิทธิต้นสังกัดแยกประเภทผู้ป่วยใน/นอกอย่างชัดเจน</p> <p>3) วิเคราะห์และรายงานรายได้และต้นทุนพันธกิจอย่างสม่ำเสมอ โดยแยกต้นทุนเป็น Fixed cost และ Variable cost</p>	<p>1) โดยการร่วมมือกันระหว่างฝ่ายการคลังร่วมกับฝ่ายสารสนเทศและโรงพยาบาลร่วมกันพัฒนาระบบสารสนเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ในการเก็บค่ารักษา Finance OPD และ Tick sheet ซึ่งเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยตรวจมายังระบบเก็บเงิน ทำให้สามารถจัดเก็บค่ารักษาพยาบาลได้ครบถ้วน ● เพิ่มประสิทธิภาพการคิดค่าธรรมเนียมแพทย์ ด้วยระบบบันทึกค่าธรรมเนียมแพทย์คลินิกพิเศษฯ ผ่านระบบ SIIT-Enterprise ซึ่งสามารถเชื่อมโยงการเก็บค่าธรรมเนียมแพทย์จากผู้รับบริการ สามารถบันทึกบัญชีอัตโนมัติ และจ่ายในระบบ Pay roll ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ถูกต้อง (ส่วนหนึ่งของค่าธรรมเนียมแพทย์จะถูกหักเป็นรายได้คณะฯ) ● เพิ่มประสิทธิภาพการเรียกเก็บค่าหอพักและค่าไฟฟ้าหอพัก ด้วยระบบ “บริหารจัดการหอพัก” ทำให้สามารถเก็บค่าหอพักและค่าไฟฟ้าได้ตรงตามเวลา และสร้างความสะดวกแก่ผู้รับบริการ <p>2) เนื่องด้วยความจำกัดด้านสถานที่ในการให้บริการผู้ป่วยนอก จึงเกิดแผนการ “การเปิดสถานพยาบาลนอกคณะฯ” ซึ่งนับเป็น Business model ใหม่ที่โรงพยาบาลริเริ่มขึ้น</p>

ปัญหา/สาเหตุสำคัญ	สรุปการพัฒนาปรับปรุง	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
<p>เกิดการแก้ไขปัญหาแบบ เจาะประเด็นในระดับ Segmentation</p>	<p>การพัฒนาปรับปรุง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เกิดการพัฒนารายงานวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ แยกประเภทผู้ป่วยใน/นอก และแยกตามสิทธิการรักษา ทำให้คณะฯ ทราบว่าสิทธิการรักษาใดที่มีการจ่ายคืนน้อยที่สุด และนำไปเป็นตัวแทนข้อมูลของ UHOSNET¹ 2) มีการพัฒนารายงาน ส่วนลด ทั้งหมดที่คณะฯ ลดหย่อน ทำให้มองเห็นปัญหาในการให้ส่วนลดกับผู้ที่ไม่เหมาะสม จึงเกิดนโยบาย “การรับเงินมัดจำผู้ป่วยต่างชาติ” และนโยบาย “การปรับเพิ่มอัตราค่าบริการของผู้ป่วยต่างชาติ” โดยเพิ่มขึ้นสูงกว่าผู้ป่วยชาวไทย 3) เพิ่มการพัฒนารายงาน Total Marginอย่างต่อเนื่อง เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานที่แท้จริงของคณะฯ โดยพัฒนา KPI แยกไปตามมุมมองการบริหารเป็น Core Operating Margin (นำเฉพาะรายได้หลักที่เกิดจากการดำเนินการของคณะฯ มาใช้ในการวิเคราะห์ Margin) โดยวิเคราะห์เจาะลึกความอยู่รอดขององค์กร 4) พัฒนารายงาน Inventory Day² โดยปรับปรุงสูตร KPI จากรายได้รวม เป็นรายได้จากการดำเนินงานสะท้อนการถือสินค้าคงคลังในภาพรวมให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง และเพิ่มมุมมองในการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับการใช้สูตรต้นทุนในการคำนวณ 	<p>เกิดแผนการปฏิบัติการด้าน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เกิดการเจรจาต่อรองกับต้นสังกัดจนทำให้ได้รับการปรับ Base rate ขึ้นจาก 7,100 บาท เป็น 8,000 บาท ต่อ 1 AdjRW 2) นโยบายและวิธีปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ในการรับเงินมัดจำชาวต่างชาติ 3) นโยบายและการปฏิบัติจริงในการปรับอัตราค่าบริการของชาวต่างชาติ ให้สูงกว่าชาวไทย 4) การจัดการ Itemize master data เพื่อทำการนำรายการที่ล้ำสมัยออก และปรับปรุงราคาขายให้เป็นไปตามต้นทุน <p>นโยบายการบริหารจัดการเตียงนอนผู้ป่วยใน โดยการรับผู้ป่วยข้ามประเภทหอผู้ป่วยได้</p>

¹ UHOSNET หมายถึง เครือข่ายโรงพยาบาล กลุ่มสถาบันแพทยศาสตร์ ซึ่งเป็นกลุ่มโรงพยาบาลที่เป็นโรงเรียนแพทย์ เช่น โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ฯลฯ

² Inventory Day หมายถึงจำนวนวันที่ยา/เวชภัณฑ์คงคลังที่รับเข้ามานั้นจะต้องถูกเก็บเอาไว้ในคลังสินค้าก่อนที่จะสามารถใช้หรือขายออกไปได้ หรืออีกนัยหนึ่งคือ จำนวนวันที่สต็อกยา/เวชภัณฑ์คงคลังที่เก็บไว้จะมีเพียงพอใช้หรือขายได้อีกกี่วัน หากไม่มีการรับสต็อกใหม่เข้ามา