

## บทความฉบับเต็ม (TQM Full Paper)

ชื่อเรื่องนำเสนอ	กระบวนการขับเคลื่อนองค์กรด้วยตัวชี้วัดทางการเงิน	
ชื่อหน่วยงาน	ฝ่ายการคลัง สำนักงานคณบดี คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล	
ผู้นำเสนอ	1) นางสาววิลาวัลย์ หงษ์บุญช่วย	ตำแหน่ง นักวิชาการการเงินและบัญชี
	2) นางหนึ่งฤทัย ต่อสุวรรณ	ตำแหน่ง พยาบาล

### 1. บทสรุปของผู้บริหาร

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

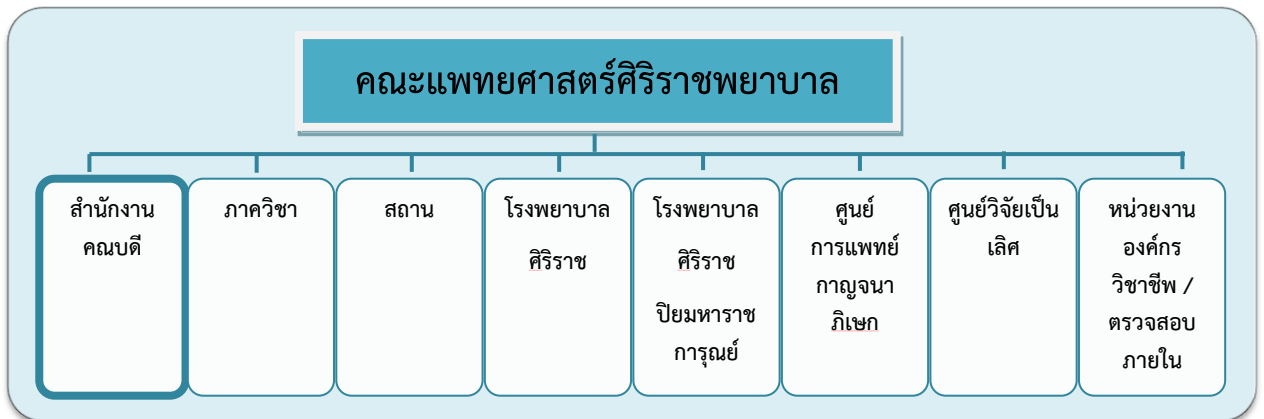
โดยปัจจุบัน ฝ่ายการคลังมีการนำเสนอรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหาร จัดเป็นวาระในที่ประชุมเศรษฐกิจเป็นรายเดือน รายไตรมาสและรายปี ซึ่งมีดัชนีตัวชี้วัดความสามารถดำเนินงานของคณะฯ ทางด้านการคลัง ได้แก่ อัตรารายได้สูง(ต่ำ)กว่าค่าใช้จ่าย เป็นอัตราส่วนแสดงความสามารถทำรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่าย ในอดีตนั้นคณะฯ ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น เหตุการณ์อุทกภัย นโยบายภาครัฐบาลการปรับเงินเดือน ส่งผลให้อัตรารายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายคณะฯ ตกลงและต่ำกว่าค่าเป้าหมายของคณะฯ จากเหตุการณ์ดังกล่าวนี้ทำให้เกิดโครงการกระบวนการขับเคลื่อนองค์กรด้วยตัวชี้วัดทางการเงิน โดยดำเนินการพัฒนากระบวนการดังนี้

- 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

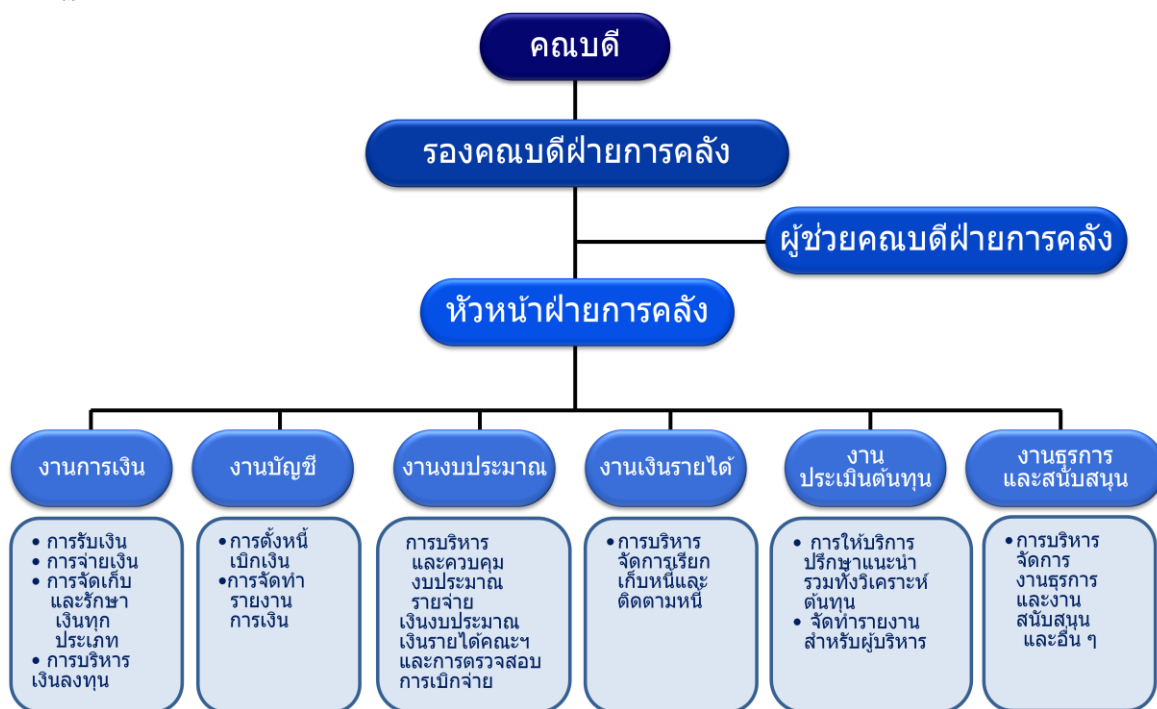
โดยดำเนินการพัฒนาจากรายงานผลดำเนินงานเป็นรายงานเพื่อการบริหารจัดการพร้อมวิเคราะห์ชี้ประเด็นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ การบริหารจัดการ การวางกลยุทธ์ กำหนดนโยบาย ทำให้เกิดการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการต่างๆ ใช้ระยะเวลาดำเนินการรวมถึง 3 ปี จนทำให้ปัจจุบันคณะฯ มีอัตราการรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายดีกว่าเป้าหมาย และเพียงพอต่อการพัฒนาในด้านต่างๆ ส่งผลให้คณะฯ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถแข่งขันได้ในระดับสากลและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

## 2. ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทและหน่วยงาน

### ▪ โครงสร้างขององค์กร



ฝ่ายการคลัง สำนักงานคณบดี คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เป็นหน่วยงานสนับสนุนโดยมีหน้าที่หลักในการบริหารจัดการ ด้านการเงิน การบัญชี การวิเคราะห์ต้นทุน การบริหารลูกหนี้ และงบประมาณที่ได้มาตรฐาน โปร่งใสตรวจสอบได้ รวมทั้งมีการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง มุ่งสู่ความก้าวหน้าอย่างมีมาตรฐานในระดับสากล (แผนภาพที่ 1 โครงสร้างฝ่ายการคลัง คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล)



แผนภาพที่ 1 โครงสร้างฝ่ายการคลัง คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

■ 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 มีประสิทธิภาพตรงต่อเวลา (Responsibility)
- คิดสร้างสรรค์ (Innovation)
- ให้เกียรติ เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Respect)
- คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง (Altruism)
- มุ่งมั่นพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน (Journey to Excellence and Sustainability)

พันธกิจ :

- 1) จัดการศึกษา เพื่อผลิตบัณฑิตและบุคลากรทางการแพทย์ทุกระดับ และแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง
- 2) ทำการวิจัย และให้บริการทางวิชาการ
- 3) ให้บริการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพ คุณธรรม ทันสมัย ได้มาตรฐานสากล และนำมาซึ่งศรัทธาและความนิยมสูงสุดจากประชาชน รวมทั้งชี้นำสังคมไทยในด้านสุขภาพอนามัยและคุณภาพชีวิต

▪ **ผลิตภัณฑ์ บริการ ที่สำคัญ และกลไกในการส่งมอบให้กับลูกค้า**

ฝ่ายการคลัง คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มีการบริหารจัดการภาพรวมด้านรายได้และรายจ่ายของคณะฯโดยมีผลิตภัณฑ์ บริการที่สำคัญดังนี้

ผลิตภัณฑ์ บริการที่สำคัญ	กลไกในการส่งมอบลูกค้า
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ จัดทำรายงานทางการเงินที่ได้มาตรฐาน</li> <li>▪ รายงานเพื่อการบริหารจัดการตัวชี้วัดทางการเงิน บทวิเคราะห์</li> <li>▪ บริหารระบบการเงิน ระบบบัญชี การบัญชีบริหาร และต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ</li> <li>▪ บริหารสภาพคล่องและเงินลงทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุด</li> <li>▪ ควบคุมและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ</li> <li>▪ มีการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ รายงานทางการเงินประจำเดือน เสนอให้กับมหาวิทยาลัยมหิดลภายใน 20 วัน ของเดือนถัดไป</li> <li>▪ รายงานทางการเงินประจำปีที่ผ่านมาการรับรองจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแล้วเสนอให้กับมหาวิทยาลัยภายใน 60 วัน</li> <li>▪ รายงานผลการดำเนินงาน นำเสนอในที่ประชุมฝ่ายการคลัง ประจำรายเดือน รายไตรมาส รายปี</li> <li>▪ รายงานผลการดำเนินงานตามการบริหารงาน นำเสนอในที่ประชุมประจำรายไตรมาส รายสะสม รายปี                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลศิริราช</li> <li>▪ คณะกรรมการบริหารคลินิกพิเศษ</li> <li>▪ คณะกรรมการบริหารกองทุนประกันสังคม โรงพยาบาลศิริราช</li> <li>▪ คณะกรรมการดำเนินงานกองทุนหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า</li> </ul> </li> <li>▪ รายงานผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ประจำรายสะสม รายปี</li> <li>▪ รายงานเพื่อการบริหารจัดการ นำเสนอในที่ประชุม                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ คณะกรรมการเศรษฐกิจ ประจำรายเดือน รายไตรมาส รายปี</li> <li>▪ คณะกรรมการประจำคณะฯ โดยรายงาน ประจำรายไตรมาส รายปี</li> </ul> </li> </ul>

▪ **กลุ่มลูกค้าที่สำคัญ**

ประเภทผู้รับบริการ	ลูกค้า
ภายในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล</li> <li>▪ คณะกรรมการกองทุน</li> <li>▪ คณะกรรมการเศรษฐกิจ</li> <li>▪ คณะกรรมการประจำคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล</li> </ul>
ภายนอกคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มหาวิทยาลัยมหิดล</li> </ul>

■ รางวัล / ประกาศนียบัตรที่ได้รับ

- 1) ได้รับรางวัลชนะเลิศประจำปี 2551 การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดีเด่นแห่งปี (Thailand ICT Excellence Awards 2008 For Siriraj Back Office Project (SI-BACX) )
- 2) ได้รับรางวัล Best Medical Performance Award รางวัลการบริหารและการบริการทางการแพทย์ยอดเยี่ยม มอบให้กับโรงพยาบาลที่มีผลรวมคะแนนการบริหารและการบริการทางการแพทย์สูงสุด กลุ่ม B โดยได้รับจากงาน Allianz Ayudhya Hospital Service Awards 2014
- 3) ได้รับรางวัล Allianz Ayudhya Hospital Service Awards 2015 รางวัลชนะเลิศประเภท Best Medical Performance Award รางวัลการบริหารและการบริการทางการแพทย์ยอดเยี่ยม
- 4) ได้รับรางวัล ผลงาน R2R ดีเด่น ประจำปี 2558 ในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากงานประจำสู่งานวิจัย Routine to Research (R2R) ครั้งที่ 8 “R2R สร้างสรรค์ สู่การเปลี่ยนแปลง: R2R to Transformation” โดยสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) และภาคีเครือข่าย R2R จัดประกวดผลงาน R2R ดีเด่น กลุ่มตติยภูมิ และกลุ่มนวัตกรรม/สิ่งประดิษฐ์
- 5) ได้รับประกาศนียบัตรการรับรองมาตรฐานเฉพาะโรค (Disease Specific Certification) การผ่าตัดเปลี่ยนข้อเข่าเทียม (Total Knee Replacement : TKR) และการผ่าตัดปลูกถ่ายอวัยวะตับ (Liver Transplantation) ในงานประชุมวิชาการ HA National Forum ครั้งที่ 17 โดยสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) (สรพ.)
- 6) TQM-Best Practices in Thailand จากการนำเสนอบทความ เรื่อง “ระบบการติดตามและประเมินผลด้านงบประมาณ อย่างบูรณาการเพื่อความยั่งยืน คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล” จากมูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็ม ในประเทศไทย
- 7) โรงพยาบาลศิริราช ปิยมหาราชการุณย์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ม.มหิดล ผ่านการรับรองมาตรฐานสากล JCI เป็นแห่งแรกของโรงพยาบาลรัฐและโรงเรียนแพทย์ในประเทศไทย
- 8) ประกาศนียบัตรรับรองกระบวนการพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาล ขั้นก้าวหน้า (Advanced HA) ในพิธีเปิดการประชุม HA National Forum ครั้งที่ 16 ภายใต้หัวข้อ “จินตนาการสร้างสรรค์คุณภาพ (Imagination for Quality)” ซึ่งจัดโดยสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) (สรพ.)
- 9) ได้รับมอบประกาศเกียรติคุณ สำหรับการนำเสนอบทความ รางวัล Thailand Quality Conference มูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย(มสท.) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติครั้งที่ 17 ประจำปี 2559 เรื่องระบบการบริหารต้นทุนเพื่อการจัดการที่เป็นเลิศ ของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล
- 10) รางวัล "การบริหารสู่ความเป็นเลิศ Thailand Quality Class (TQC)" ประจำปี 2559 จากกระทรวงอุตสาหกรรม รางวัลดังกล่าวให้ความสำคัญกับระบบบริหารจัดการที่เป็นเลิศเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจก้าวไปสู่มาตรฐานสากล
- 11) ได้รับมอบประกาศเกียรติคุณ สำหรับการนำเสนอบทความ รางวัล Thailand Quality Conference

12) มุลนิธิส่งเสริมที่ควเอ็มในประเทศไทย(มสท.) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติครั้งที่ 18 ประจำปี 2560 ดังนี้

- การจัดทำโปรแกรม Siriraj AR Reconcile Statement
- โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบการรับชำระเงินค่ารักษาพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช

13) ได้รับมอบประกาศเกียรติคุณ สำหรับการนำเสนอบทความ รางวัล Thailand Quality Conference

14) มุลนิธิส่งเสริมที่ควเอ็มในประเทศไทย(มสท.) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติครั้งที่ 19 ประจำปี 2561 ดังนี้

- โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบรับชำระค่ารักษาพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช
- โครงการพัฒนาระบบบริหารการตรวจสอบการเรียกเก็บค่ารักษาพยาบาลที่เป็นเลิศ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล
- ระบบการบริหารเงินทุนวิจัยแบบครบวงจร
- ระบบการจัดทำรายงาน เพื่อการบริหารจัดการตามสิทธิผู้ป่วย
- รับเงินทุนการศึกษาต่างประเทศทันใจ ไร้รอยต่อ
- การบริหารต้นทุนด้วยเทคนิค Cost Variance analysis โดยใช้โปรแกรม Tableau
- การจัดทำโปรแกรม Siriraj AR Reconcile Statement

### 3. การเรียนรู้ ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้ากระบวนการที่นำเสนอ

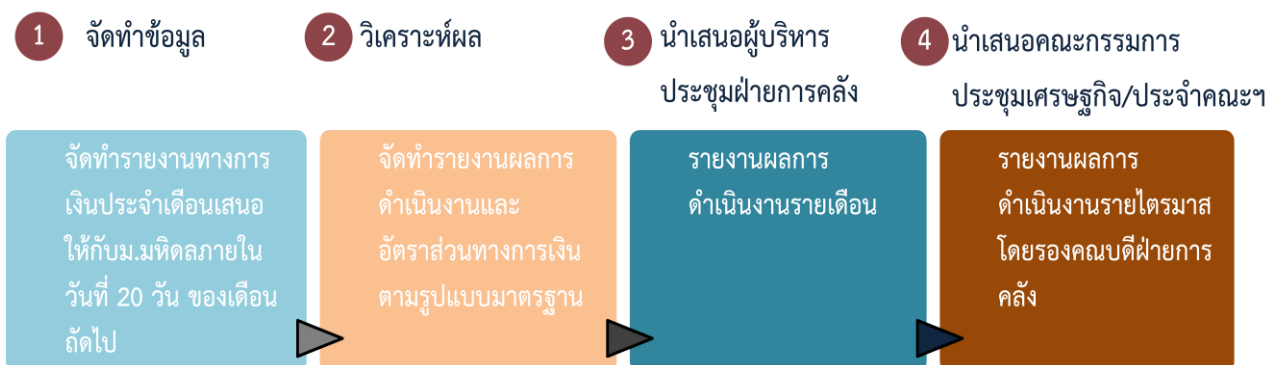
กลุ่มลูกค้า	ความคาดหวังที่สำคัญ	ผลงานที่ส่งมอบ
คณะผู้บริหารคณะฯ คณะกรรมการกองทุน คณะกรรมการเศรษฐกิจ คณะกรรมการประจำคณะฯ	การพัฒนาจากรายงานผลดำเนินงาน ปรับปรุงใหม่เป็นรายงานเพื่อการบริหาร จัดการพร้อมวิเคราะห์ชี้ประเด็นอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อใช้เป็น เครื่องมือในการตัดสินใจ การบริหารจัดการ การวางกลยุทธ์ กำหนดนโยบาย ทำให้เกิด การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการต่างๆ ส่งผลให้คณะฯ มีอัตรารายได้สูงกว่าค่าใช้จ่าย ดีกว่าค่าเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ผลการดำเนินงานเป็นไปตาม ค่าเป้าหมาย</li> <li>■ รายงานผลการดำเนินงาน ประจำรายเดือน รายไตรมาส รายปี</li> <li>■ รายงานเพื่อการบริหารจัดการ ประจำรายเดือน รายไตรมาส รายปี</li> </ul>

#### 4. กระบวนการและวิธีปฏิบัติในอดีต

ฝ่ายการคลัง คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล พัฒนาระบบการขับเคลื่อนองค์กรด้วยตัวชี้วัดทางการเงิน โดยมีวิวัฒนาการในการพัฒนารายงานทางการเงิน ตัวชี้วัดทางการเงิน รูปแบบการนำเสนอ พร้อมทั้งการวิเคราะห์และชี้ประเด็นปัญหาซึ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระยะ 14 ปี ดังนี้

- ปี 2548 การเปลี่ยนแปลงระบบบัญชีจากเกณฑ์เงินสดเป็นเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย ซึ่งคณะฯ 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

โดยกระบวนการรายงานผลการดำเนินงาน แบ่งขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 4 ช่วง (แผนภาพที่ 2 กระบวนการทำงานและวิธีปฏิบัติในอดีต) ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 จัดทำงบการเงินตามเกณฑ์คงค้าง และมาตรฐานการรายงานทางการเงิน สำหรับกิจการที่ไม่มีส่วนได้เสียสาธารณะ ได้แก่ งบแสดงฐานะการเงิน งบรายได้และค่าใช้จ่าย งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น งบกระแสเงินสด และหมายเหตุประกอบงบการเงิน



แผนภาพที่ 2 กระบวนการทำงานและวิธีปฏิบัติในอดีต



ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ผล โดยจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามพันธกิจหลักของคณะฯ อัตราส่วนทางการเงินตามรูปแบบมาตรฐาน ได้แก่ Total Margin อัตรารายได้สูง(ต่ำ)กว่าค่าใช้จ่าย Current Ratio (อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน) ระยะเวลาการรับชำระหนี้ ระยะเวลาจ่ายชำระหนี้ และ Inventory Day (ระยะเวลาสินค้าคงคลังที่มีไว้เพื่อขาย)

ขั้นตอนที่ 3 งานบัญชี ฝ่ายการคลัง นำเสนอต่อผู้บริหารฝ่ายการคลังรายเดือน รายไตรมาส และรายปี

ขั้นตอนที่ 4 รายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาส โดยรองคณบดีฝ่ายการคลังมีการนำเสนอที่ประชุมในคณะกรรมการเศรษฐกิจ คณะกรรมการประจำคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล และสภามหาวิทยาลัย ตามข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัยมหิดล

#### ■ ลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีต

ในอดีตนั้น ช่วงปี 2555 - ปี 2558 คณะฯ ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น เหตุการณ์อุทกภัย นโยบายภาครัฐบาลการปรับอัตราเงินเดือนเป็นต้น ส่งผลให้อัตรารายได้สูง(ต่ำ)กว่าค่าใช้จ่ายของคณะฯ ตกลงและต่ำกว่าค่าเป้าหมายของคณะฯ (แผนภาพที่ 3 อัตรารายได้สูง(ต่ำ)กว่าค่าใช้จ่าย (Total Margin) แม้การพัฒนา รายงานผลการดำเนินงาน รูปแบบการนำเสนอ และการชี้ประเด็นปัญหาที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็ตาม แต่การใช้ข้อมูลตัวชี้วัดทางการเงินในการขับเคลื่อนองค์กร การกำหนดแผนปฏิบัติการต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาให้ทันเวลา ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ฝ่ายการคลังจึงทำการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุง พบว่าสาเหตุหลักมาจาก 3 ประเด็น ได้แก่

#### ประเด็นที่ 1 การสื่อสารระหว่างหน่วยงานในกระบวนการ

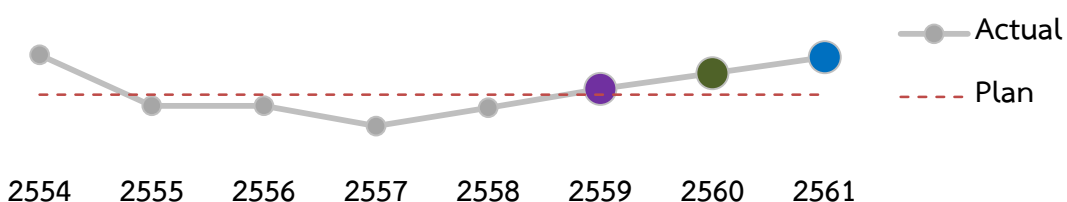
มีการสื่อสารข้อมูลในระดับปฏิบัติการ ระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงานน้อย ไม่เพียงพอ การสื่อสารข้ามสายโครงสร้างองค์กรมีน้อย และไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้คณะฯ ไม่สามารถเห็นภาพรวมของผลกระทบและแนวทางแก้ไขได้ล่วงหน้า

#### ประเด็นที่ 2 การชี้ประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะ

เมื่อการสื่อสารข้ามสายงานที่ต่างสายบังคับบัญชา มีน้อย การชี้ประเด็นต่างๆ เป็นการแก้ปัญหาหรือการวิเคราะห์เพียงในหน่วยงานตนเอง ซึ่งระยะยาวแล้วไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลงได้ อีกทั้งยังขาดเวทีที่หน่วยงานต่างๆ มาสื่อสาร เพื่อชี้ประเด็นและแนวทางการดำเนินงาน

#### ประเด็นที่ 3 Lead KPI ที่สำคัญ

ยังไม่มี การนำตัวชี้วัดในลักษณะของ Lead KPI มาใช้ในการติดตามความสำเร็จของแผนปฏิบัติงานในระหว่างกระบวนการ ซึ่ง Lead KPI ที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย จะสามารถพยากรณ์แนวโน้มของ Lag KPI ได้

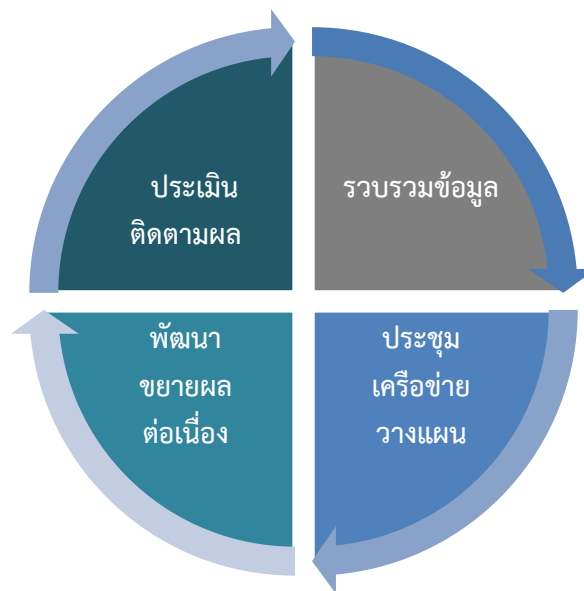


แผนภาพที่ 3 อัตรารายได้สูง(ต่ำ)กว่าค่าใช้จ่าย (Total Margin)



## 5. กระบวนการและวิธีปฏิบัติที่ได้ปรับปรุงใหม่

ฝ่ายการคลังมีการบริหารจัดการภาพรวมของรายได้และรายจ่ายของคณะฯ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์คณะฯ ด้าน “องค์กรที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศอย่างยั่งยืน (Management Excellence and Sustainability)” นำมาสู่การพัฒนากระบวนการขับเคลื่อนองค์กรด้วยตัวชี้วัดทางการเงิน (แผนภาพที่ 4 กระบวนการขับเคลื่อนองค์กรด้วยตัวชี้วัดทางการเงิน) โดยเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2559 ซึ่งเป็นกระบวนการหลักที่สำคัญเป็นการพัฒนาตัวชี้วัดทางการเงินที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้ความเหมาะสมกับบริบทของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล โดยสามารถขับเคลื่อนองค์กรเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน รวมทั้งเป็นการปรับกระบวนการให้มีการส่งต่อข้อมูลโดยใช้หลักการ Empowerment และหลักการการสื่อสารข้อมูลและสร้างความร่วมมือ เพื่อทำให้เกิดการกระจายข้อมูล ตัวชี้วัด และรายงานต่างๆ ลงสู่ระดับปฏิบัติการ รวมทั้งให้ระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อีกทั้งเสนอแนวทางความเป็นไปได้ในการปรับปรุง แก้ไขปัญหาในที่ประชุมต่างๆ เพื่อให้มีการพัฒนาตัวชี้วัดให้เป็นไปตามเป้าหมายและขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน



แผนภาพที่ 4 กระบวนการขับเคลื่อนองค์กรด้วยตัวชี้วัดทางการเงิน

กระบวนการที่คณะฯ ได้ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงใหม่ มีรายละเอียดดังนี้

กระบวนการ	สิ่งที่เกิดขึ้น
<p>ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมข้อมูล</p> <p>1.1. รวบรวมข้อมูลตัวชี้วัดและรายงานทางการเงินต่างๆ ที่คณะฯใช้ในปัจจุบันและย้อนหลังในอดีต</p> <p>1.2. นำมาวิเคราะห์หาปัจจัยที่จะทำให้ตัวชี้วัดประสบความสำเร็จ รวมทั้งวิเคราะห์ถึงรูปแบบและวิธีการนำเสนอรายงานและตัวชี้วัดที่เหมาะสม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ได้ Lead KPI และ Lag KPI</li> <li>● นำ Lead KPI ไปใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามรายงาน นำ Lag KPI ไปใช้ในรายงานความสำเร็จและเป็นเครื่องมือสื่อสารให้เข้าใจตรงกัน</li> </ul>
<p>ขั้นตอนที่ 2 วางแผนทำงาน</p> <p>2.1. ประชุมทีมทำงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2.2. วางแผนและรวบรวมความต้องการรายงานจากผู้ใช้ข้อมูล</p> <p>2.3. คลี่กระบวนการทำงาน และออกแบบการเก็บข้อมูล เพื่อปรับปรุงตัวชี้วัดและรูปแบบรายงานให้เหมาะสมกับบริบทของคณะฯ อีกทั้งพัฒนาตัวชี้วัดและรายงานเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนองค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ได้รายงานเพื่อการบริหารจัดการและตัวชี้วัดทางการเงินที่เหมาะสมพร้อมบทวิเคราะห์ที่ชี้ประเด็น</li> </ul>
<p>ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการตามแผน</p> <p>3.1. ดำเนินการตามแผนงาน โดยนำเสนอรายงานและตัวชี้วัดพร้อมบทวิเคราะห์ที่เจาะลึก ชี้ประเด็น และแนวทางแก้ไขในที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับบริหาร</p> <p>3.2. นำผลลัพธ์ที่ได้ มาปรับปรุงโดยใช้วงจร Deming Cycle (PDCA) จนได้รายงานและตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับบริบทของคณะฯ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ได้แผนปฏิบัติการที่ทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ</li> </ul>
<p>ขั้นตอนที่ 4 ประเมินและติดตามผล</p> <p>4.1. ประเมินและติดตามผลของการดำเนินงานตามแผนงานที่ได้มีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนสมบูรณ์</p> <p>4.2. นำแผนการปฏิบัติการต่างๆ นำเสนอผู้บริหารในการประชุมผู้บริหารต่างๆ พร้อมทั้งติดตามการบริหารคณะฯ และขับเคลื่อนองค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้วย Lag KPI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ได้ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงาน รวมทั้งการพัฒนาตัวชี้วัดและรายงานอย่างต่อเนื่องเพื่อความยั่งยืนของคณะฯ</li> </ul>

จากการดำเนินการและพัฒนาตามวงจร PDCA ส่งผลให้ฝ่ายการคลังและเครือข่ายผู้ปฏิบัติงานร่วมมือพัฒนาปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงาน (แผนภาพที่ 5 ขั้นตอนการดำเนินงานที่ได้ปรับปรุงใหม่) กับหน่วยงานในกระบวนการต่างๆ ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทางเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย



แผนภาพที่ 5 ขั้นตอนการดำเนินงานที่ได้ปรับปรุงใหม่

ขั้นตอนที่ 1 จัดทำงบการเงินตามเกณฑ์คงค้าง และมาตรฐานการรายงานทางการเงิน สำหรับกิจการที่ไม่มีส่วนได้เสียสาธารณะ ได้แก่ งบแสดงฐานะการเงิน งบรายได้และค่าใช้จ่าย งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น และหมายเหตุประกอบงบการเงิน

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ผล จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามพันธกิจหลักของคณะฯ อัตราส่วนทางการเงิน โดยปรับปรุงตัวชี้วัดและออกแบบตัวชี้วัดใหม่ที่เหมาะสมกับบริบทของคณะฯ (แผนภาพที่ 6 การพัฒนาตัวชี้วัดทางการเงินใหม่)

<p>F1 Financial Surplus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Total Margin แยกตามบริษัท</li> <li>Total Margin ภาพรวม</li> <li>Core Operation Margin</li> <li>Return On Assets</li> </ul>	<p>F3 Liquidity KPIs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Current Ratio</li> <li>ระยะเวลารอรับชำระหนี้</li> <li>ระยะเวลาจ่ายชำระหนี้</li> </ul>
<p>F2 Asset Efficiency KPIs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inventory Day</li> </ul>	<p>F4 Other Financial KPIs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Charge to Cost Ratio</li> <li>Charge Cost Per Case</li> <li>Patient Segmentation</li> </ul>



พัฒนาตัวชี้วัดทางการเงินใหม่

2559

- จัดทำโครงการนโยบายเพิ่มรายได้ภาควิชา ทบทวนอัตราค่าบริการให้ทันสมัย
- พัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแยกตามบริษัท
- พัฒนารายงาน Cost to Charge Ratio

2560

- ปรับปรุงใหม่ Cost to Charge Ratio เป็น Charge to Cost Ratio
- พัฒนาตัวชี้วัด Charge cost per case และ Net charge cost per case
- การวิเคราะห์รายงานรายได้และต้นทุนพันธกิจ โดยแยกต้นทุน Fixed cost และ Variable cost

2561

- พัฒนารายงาน Total Margin อย่างต่อเนื่อง แยกตามมุมมองการบริหารเป็น Core Operation Margin วิเคราะห์เจาะลึกความอยู่รอดขององค์กร เพื่อสะท้อนผลดำเนินงานที่แท้จริง
- พัฒนารายงาน Inventory Day
- พัฒนารายงานส่วนลดทั้งหมดที่คณะลดหย่อน สะท้อนปัญหาการให้ ส่วนลดกับผู้ที่ไม่เหมาะสม จึงเกิดนโยบาย "การรับเงินมัดจำผู้ป่วยต่างชาติ" "การปรับอัตราค่าบริการผู้ป่วยต่างชาติ"
- พัฒนารายงานการวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ แยกประเภท ผู้ป่วยใน ผู้ป่วยนอก แยกตามสิทธิรักษา ส่งผลให้ทีมผู้บริหารโรงพยาบาล สามารถนำข้อมูลการวิเคราะห์ Patient Segmentation ไปต่อรอง Base Rate กับ สปสช. กทม. ในที่ประชุม UHoSNet สปสช. กทม. เพิ่ม Based Rate ให้กับคณะฯ



แผนภาพที่ 6 การพัฒนาตัวชี้วัดทางการเงินใหม่

ขั้นตอนที่ 3 ประชุมซักซ้อมเครือข่ายผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางการแก้ไขปัญหา เตรียมการก่อนนำเสนอผู้บริหารในที่ประชุมฝ่ายการคลัง โดยนำเสนอรายเดือน รายไตรมาส และรายปี

ขั้นตอนที่ 4 รายงานเพื่อการบริหารจัดการ โดยเพิ่มความถี่ในการรายงานเป็นรายเดือน มีการวิเคราะห์ ข้อมูล ชี้ประเด็น และแนวทางแก้ไข เพื่อสนับสนุนการวางแผน ตัดสินใจ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการองค์กร นำเสนอเป็นประจำรายเดือน รายไตรมาส รายปี ในที่ประชุมคณะผู้บริหารฯ คณะกรรมการเศรษฐกิจ คณะกรรมการประจำคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล และสภามหาวิทยาลัย ตามข้อบังคับและระเบียบของ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยหัวหน้าฝ่ายการคลัง หรือหัวหน้างาน

การพัฒนารายงาน ตัวชี้วัดทางการเงิน วิเคราะห์เจาะลึก ชี้ประเด็น แนวทางแก้ไขในที่ประชุมระดับบริหาร จึงทำให้เกิดแผนการปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนากระบวนการในด้านต่าง ๆ ดังนี้

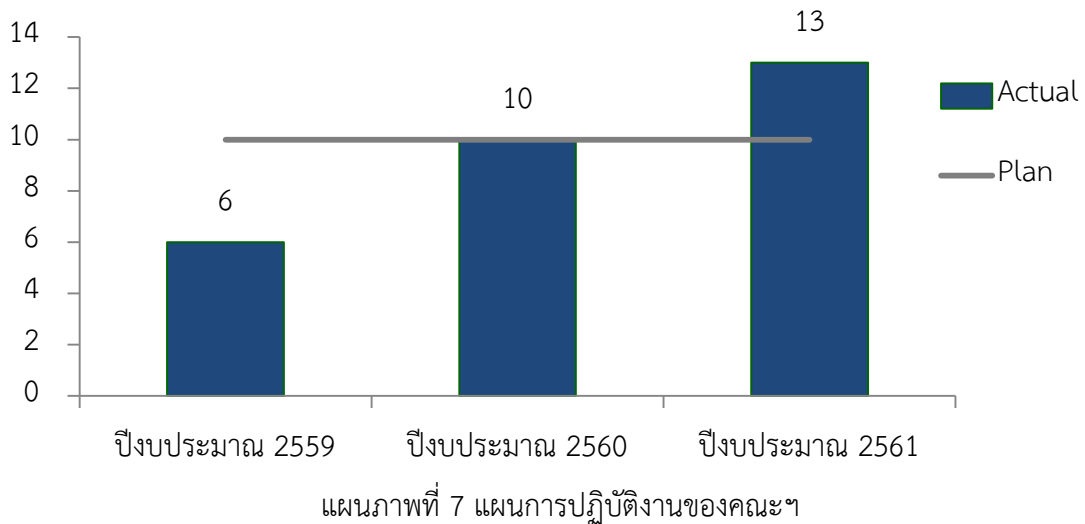
- 1) กระบวนการบริหารการรับชำระหนี้จากลูกหนี้
- 2) กระบวนการบริหารการจ่ายชำระเจ้าหนี้
- 3) กระบวนการบริหารสภาพคล่องและเงินลงทุน
- 4) กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินค้าคงคลัง
- 5) กระบวนการระดมทุนเงินบริจาค
- 6) กระบวนการเปิดบริการหอผู้ป่วย Premium Ward
- 7) กระบวนการครบถ้วน สมบูรณ์ เพิ่มพูนรายได้ ระบบ Tick Sheet
- 8) กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพการคิดค่าธรรมเนียมแพทย์ ด้วยระบบบันทึกค่าธรรมเนียมแพทย์ คลินิกพิเศษฯ ผ่านระบบ SilT- Enterprise
- 9) กระบวนการบริหารจัดการหอพัก
- 10) กระบวนการเปิดบริการสถานพยาบาลภายนอกคณะฯ
- 11) กระบวนการนโยบายและวิธีปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ในการรับเงินมัดจำและค่าบริการชาวต่างชาติ
- 12) กระบวนการบริหารจัดการระบบ Itemize master data
- 13) กระบวนการบริหารจัดการเตียง

## 6. การวัดและวิเคราะห์คุณภาพของผลการทำงาน และประโยชน์ที่ได้รับ

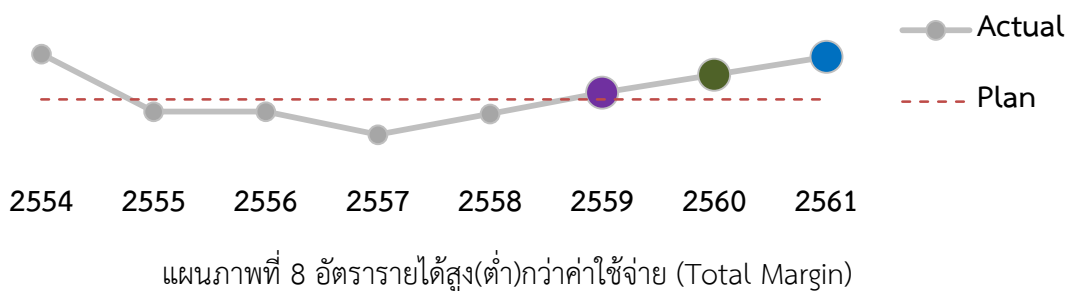
การปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ทำให้สามารถพัฒนาและนำเสนอตัวชี้วัดใหม่ รวมทั้งมีการกำหนดแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการดำเนินการแก้ปัญหาได้อย่างทันเวลา โดยฝ่ายการคลัง คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มีการวัดและวิเคราะห์กระบวนการขับเคลื่อนองค์กรด้วยตัวชี้วัดทางการเงิน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 2 ตัวชี้วัด

- 1) จำนวนแผนปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จเทียบกับค่าเป้าหมาย 10 แผนปฏิบัติงาน ที่ส่งผลให้คณะฯ มีประสิทธิภาพในการบริหารงานจนประสบความสำเร็จ (ตารางที่ 1 รายละเอียดแผนการปฏิบัติงานที่มีการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดผลสำเร็จ )

จำนวนแผนปฏิบัติงาน



- 2) อัตรารายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่าย (Total Margin) เป็นการวัดและวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของคณะฯ และวัดความสามารถในการทำรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่าย โดยเทียบกับค่าเป้าหมายของคณะฯ



ตารางที่ 1 รายละเอียดแผนการปฏิบัติงานที่มีการพัฒนาปรับปรุงจนให้เกิดผลสำเร็จ

ปัญหา/สาเหตุสำคัญ	สรุปการพัฒนาปรับปรุง	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
ผลการดำเนินงานตกลงและต่ำกว่าค่าเป้าหมายเนื่องจาก ได้รับผลกระทบจากการปรับอัตราเงินเดือนของรัฐบาลส่งผลให้ต้นทุนของคณะฯ สูงขึ้น	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ต้นทุนคณะฯ สูงขึ้น ในขณะที่รายได้ยังคงเดิม ฝ่ายการคลังจึงเริ่มดำเนินโครงการ “นโยบายเพิ่มรายได้ภาควิชา” ทำการทบทวนอัตราค่าบริการ ให้ทันสมัย” ทำการปรับอัตรารายการบริการที่ไม่ได้ปรับตั้งแต่ปี 2548 โดยความร่วมมือกับทีมโรงพยาบาล และจัดตั้ง “หน่วยบริหารธุรกิจโรงพยาบาล” เพื่อดำเนินการด้านนี้โดยตรง</li> <li>2) พัฒนาตัวชี้วัด “Cost to charge Ratio” ของหมวดค่าบริการ และทำการรายงานในที่ประชุมทุกเดือนเพื่อให้เป็น Lead KPI ในการติดตามรายได้</li> <li>3) จัดทำ Total Margin แยกตามบริษัท สัดส่วนสินทรัพย์แยกตามบริษัท และเพิ่มตัวชี้วัดอัตราผลตอบแทนจากการบริหารทรัพย์สิน</li> <li>4) เพิ่มการรายงานตัวชี้วัดต่างๆ โดยเริ่มนำเสนอเป็นรายเดือนในที่ประชุมคณะกรรมการเศรษฐกิจ ซึ่งมีผู้บริหารสูงสุดของคณะฯ เป็นประธาน เพื่อส่งต่อผลการวิเคราะห์ Lead KPI ให้กับทีมโรงพยาบาล เพื่อดำเนินการตามแผนที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน</li> </ol>	<p>เกิดแผนการปฏิบัติการทางด้าน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การบริหารระยะเวลาการการรอรับชำระหนี้จากลูกหนี้ โดยได้มีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานในการตั้งหนี้ การติดตามทวงถามหนี้จึงมีระยะเวลาในการตั้งหนี้สำเร็จ ทำให้ลดอายุลูกหนี้ และลดค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ</li> <li>2) การบริหารระยะเวลาการจ่ายชำระเจ้าหนี้ที่เหมาะสม</li> <li>3) การบริหารสภาพคล่องและเงินลงทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุด</li> <li>4) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินค้าคงคลัง</li> <li>5) การระดมทุนเงินบริจาค โดยการจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ และการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ รวมทั้งเพิ่มช่องทางรับบริจาคเงิน</li> </ol> <p>การเปิดบริการหอผู้ป่วย Premium เกิดการจัดทำ Segmentation กลุ่มผู้ป่วยมีการบริการที่เรียกว่า Premium ward สำหรับผู้รับบริการที่เป็นกลุ่มเฉพาะ</p>

ปัญหา/สาเหตุสำคัญ	สรุปการพัฒนาปรับปรุง	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
<p><b>การจัดเก็บรายได้ค่ารักษาไม่ครบถ้วน</b></p> <p>ผู้รับบริการที่ไม่ต้องรับยา มักจะกลับบ้านโดยที่ไม่ได้ชำระค่าตรวจ หรือ ชำระค่าตรวจไม่ครบถ้วน เนื่องจากระบบสารสนเทศในการให้บริการรักษา (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) โดยการร่วมมือกันระหว่างฝ่ายการคลังร่วมกับฝ่ายสารสนเทศและโรงพยาบาล ร่วมกันพัฒนาระบบสารสนเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ในการเก็บค่ารักษา Finance OPD และ Tick sheet ซึ่งเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยตรวจมายังระบบเก็บเงิน ทำให้สามารถจัดเก็บค่ารักษาพยาบาลได้ครบถ้วน</li> <li>● เพิ่มประสิทธิภาพการคิดค่าธรรมเนียมแพทย์ ด้วยระบบบันทึกค่าธรรมเนียมแพทย์คลินิกพิเศษฯ ผ่านระบบ SiIT-Enterprise ซึ่งสามารถเชื่อมโยงการเก็บค่าธรรมเนียมแพทย์จากผู้รับบริการ สามารถบันทึกบัญชีอัตโนมัติ และจ่ายในระบบ Pay roll ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ถูกต้อง (ส่วนหนึ่งของค่าธรรมเนียมแพทย์จะถูกหักเป็นรายได้คณะฯ)</li> <li>● เพิ่มประสิทธิภาพการเรียกเก็บค่าหอพักและค่าไฟฟ้าหอพัก ด้วยระบบ “บริหารจัดการหอพัก” ทำให้สามารถเก็บค่าหอพักและค่าไฟฟ้าได้ตรงตามเวลา และสร้างความสะดวกแก่ผู้รับบริการ</li> </ul> <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"> <li>1) เกิดการพัฒนารายงานวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ แยกประเภทผู้ป่วยใน/นอก และแยกตามสิทธิการรักษา ทำให้คณะฯ ทราบว่าสิทธิการรักษาใดที่มีการจ่ายคิ่้นน้อยที่สุด และนำไปเป็นตัวแทนข้อมูลของ UHOSNET<sup>1</sup></li> <li>2) มีการพัฒนารายงาน ส่วนลด ทั้งหมดที่คณะฯ ลดหย่อน ทำให้มองเห็นปัญหาในการให้ส่วนลดกับผู้ที่ไม่เหมาะสม จึงเกิดนโยบาย “การรับเงินมัดจำผู้ป่วยต่างชาติ” และนโยบาย “การปรับเพิ่มอัตราค่าบริการของผู้ป่วยต่างชาติ” โดยเพิ่มขึ้นสูงกว่าผู้ป่วยชาวไทย</li> <li>3) เพิ่มการพัฒนารายงาน Total Margin อย่างต่อเนื่อง เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานที่แท้จริงของคณะฯ โดยพัฒนา KPI แยกไปตามมุมมองการบริหารเป็น Core Operation Margin (นำเฉพาะรายได้หลักที่เกิดจากการดำเนินการของคณะฯ มาใช้ในการวิเคราะห์ Margin) โดยวิเคราะห์เจาะลึกความอยู่รอดขององค์กร</li> <li>4) พัฒนารายงาน Inventory Day<sup>2</sup> โดยปรับปรุงสูตร KPI จากรายได้รวม เป็นรายได้จากการดำเนินงานสะท้อนการถือสินค้าคงคลังในภาพรวมให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง และเพิ่มมุมมองในการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับการใช้สูตรต้นทุนในการคำนวณ</li> </ol>	<p>เกิดแผนการปฏิบัติการด้าน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) เกิดการเจรจาต่อรองกับต้นสังกัดจนทำให้ได้รับการปรับ Base rate ขึ้นจาก 7,100 บาท เป็น 8,000 บาท ต่อ 1 AdjRW</li> <li>2) นโยบายและวิธีปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ในการรับเงินมัดจำชาวต่างชาติ</li> <li>3) นโยบายและการปฏิบัติจริงในการปรับอัตราค่าบริการของชาวต่างชาติ ให้สูงกว่าชาวไทย</li> <li>4) การจัดการ Itemize master data เพื่อทำการนำรายการที่ล้ำสมัยออก และปรับปรุงราคาขายให้เป็นไปตามต้นทุน</li> </ol> <p>นโยบายการบริหารจัดการเตียงนอนผู้ป่วยใน โดยการรับผู้ป่วยข้ามประเภทหอผู้ป่วยได้</p>

<sup>1</sup> UHOSNET หมายถึง เครือข่ายโรงพยาบาล กลุ่มสถาบันแพทยศาสตร์ ซึ่งเป็นกลุ่มโรงพยาบาลที่เป็นโรงเรียนแพทย์ เช่น โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ฯลฯ

<sup>2</sup> Inventory Day หมายถึงจำนวนวันที่ยา/เวชภัณฑ์คงคลังที่รับเข้ามานั้นจะต้องถูกเก็บเอาไว้ในคลังสินค้าก่อนที่จะสามารถให้หรือขายออกไปได้ หรืออีกนัยหนึ่งคือ จำนวนวันที่สต็อกยา/เวชภัณฑ์คงคลังที่เก็บไว้จะมีเพียงพอใช้หรือขายได้อีกกี่วัน หากไม่มีการรับสต็อกใหม่เข้ามา

ประโยชน์ที่ได้รับจากการปรับปรุงกระบวนการขับเคลื่อนองค์กรด้วยตัวชี้วัดทางการเงินอย่างต่อเนื่องนั้น  
 ดังนี้

1. การพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. การสร้างเครือข่ายในกระบวนการทำงาน การพัฒนาความสัมพันธ์กับเครือข่ายร่วมมือในการคิด วิเคราะห์ โดยร่วมกันปรับปรุงแก้ไขปัญหาดังแต่ต้นทาง จนถึงปลายทาง และช่วยชี้ประเด็นในเชิงบริหาร
3. การพัฒนากระบวนการคิด วิเคราะห์ การสื่อสาร การนำเสนอ โดยการนำข้อมูลมาแสดงให้เห็นเชิงประจักษ์
4. ผลการดำเนินงานของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลดีกว่าค่าเป้าหมาย อีกทั้งยังพอเพียงต่อการพัฒนาในด้านต่างๆ ของคณะฯ

## 7. ความท้าทายต่อไป

จากการวิเคราะห์ภาพรวมของคณะฯ พบว่าคณะฯมีโอกาสปริมาณการขับเคลื่อนองค์กรด้วยตัวชี้วัดทางการเงินให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการเพิ่มตัวชี้วัดกระจายตามส่วนของพันธกิจด้านการศึกษาด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ และด้านการบริการรักษาพยาบาล ซึ่งเป็นการปรับปรุงกระบวนการ การติดตาม การประเมิน กระบวนการขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพภาพยิ่งขึ้น

## 8. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการแก้ไข

ปัญหา อุปสรรค	แนวทางแก้ไขปัญหา
การวิเคราะห์ชี้ประเด็นปัญหา ในภาพรวมนั้น ยังมุ่งเน้นวิเคราะห์เพียงในหน่วยงานตนเอง	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ กำหนดเวที ประชุมเครือข่ายกระบวนการที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ และผู้เกี่ยวข้อง</li> <li>■ การสื่อสารข้ามสายโครงสร้างเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยสื่อสารผู้เกี่ยวข้องตั้งต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ</li> <li>■ ติดตามความคืบหน้าอย่างต่อเนื่องและสรุปความสำเร็จ</li> </ul>

## 9. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และความยั่งยืน

- 1) การพัฒนากระบวนการโดยใช้วงจร PDCA มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการขับเคลื่อนองค์กร โดยการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ ปรับปรุงและติดตามผลของการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการสร้างเครือข่าย ความเชื่อมโยงร่วมกับหน่วยงานในกระบวนการทั้งหมด ดำเนินการตามแผนของคณะฯ ติดตามพร้อมทั้งรายงานด้วย Lead KPI และ Lag KPI
- 2) การขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาการวิเคราะห์โดยนำข้อมูลจากระบบสารสนเทศของคณะฯ ในระบบต่างๆที่มี มาวิเคราะห์ จัดทำ Simulation ใน Scenario Worse case หรือ Best case และสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 3) บุคลากรมีความรู้ความสามารถ การนำ 6S (Speed, Smartness, Smoothness, Slimness, Sufficiency economy, และ Siriraj cultures) มาประยุกต์ใช้เพื่อขับเคลื่อนบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ และทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น (Enabling Staff) ซึ่งเป็นการพัฒนาตนเอง ส่งผลต่อการพัฒนางานรวมทั้งกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งทำให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถแข่งขันได้
- 4) Empowerment การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการปฏิบัติการแก่บุคลากรระดับปฏิบัติการ รวมทั้งให้ฝ่ายปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อีกทั้งเสนอแนวทางแก้ไข ความเป็นไปได้ในการปรับปรุง แก้ไขปัญหาในที่ประชุมต่างๆ ซึ่งเป็นวิธีการแก้ไขปัญหาค้นทางของผู้ที่เห็นข้อมูลและปัญหาตั้งแต่ต้นทาง
- 5) หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสร้างความร่วมมือ โดยการส่งต่อข้อมูล นำตัวชี้วัดทางการเงินและค่าเป้าหมายสื่อสารไปยังหน่วยงานผู้เกี่ยวข้องตั้งแต่หน่วยงานต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ

## 10. เอกสารอ้างอิง (ถ้ามี)

- 1) Siriraj KM : <http://www1.si.mahidol.ac.th/km/>
- 2) Siriraj Culture : <https://www.si.mahidol.ac.th/th/division/hr/culture/>
- 3) Siriraj 4.0 6S : <https://www.si.mahidol.ac.th/th/annualreport.asp>