

บทความฉบับเต็ม (TQM Full Paper)

ชื่อเรื่องนำเสนอ พัฒนาระบบเงินยืมทรองราชการเชิงรุก

ชื่อหน่วยงาน งานบัญชี ฝ่ายบริหารแผนและการคลัง โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

ผู้นำเสนอ	1. นางสาวพัชยา เพ่งจินดา	ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชี
	2. นางสาวอุษณีย์ พุทธชนะพิทักษ์	ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชี
	3. นางสาวธัญลักษณ์ แก้วป๋อย	ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชี
ที่ปรึกษา	1. รศ.พญ.ทิพวรรณ หรรษคุณาชัย	รองผู้อำนวยการฝ่ายการคลัง
	2. ผศ.นพ.ปฐมทรศน์ พันธุมโกมล	ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการฝ่ายการคลัง
	3. นางสาวอุษณีย์ มีลาภา	รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายบริหารแผนและการคลัง
	4. นางสาวกชพร ลาภสุวรรณสกุล	หัวหน้างานบัญชี

1. บทสรุปของผู้บริหาร

งานบัญชี ฝ่ายบริหารแผนและการคลัง มีภาระหน้าที่ในการจัดทำงบแสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน รวมถึงหมายเหตุประกอบงบการเงิน ในระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง (พึงรับ-พึงจ่าย) รายเดือน รายไตรมาส รายปี ให้เป็นไปตามหลักบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป ด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมถึงการวิเคราะห์รายการบัญชี เพื่อเสนอผู้บริหารในการวางแผน และตัดสินใจ และหนึ่งในภารกิจของงานบัญชีคือตรวจสอบความถูกต้องของสัญญาเงินยืมทรองราชการและเอกสารประกอบ พร้อมขออนุมัติสัญญาเงินยืมและโอนจ่ายเงินยืมผ่านระบบ TTB Business Click ให้แก่ผู้ยืมไม่เกิน 5 วันทำการ ตรวจสอบใบสำคัญคู่จ่ายและเอกสารหลักฐานประกอบการขอใช้เงินยืม พร้อมจัดทำทะเบียนคุมลูกหนี้เงินยืม ติดตาม ทวงถาม ลูกหนี้เงินยืม กรณีลูกหนี้เป็นหนี้ค้างเกินกำหนดชำระจัดทำหนังสือติดตามหนี้ โดยบันทึกบัญชีลูกหนี้และค่าใช้จ่ายในระบบโปรแกรมสำเร็จรูป e-Phis ซึ่งไม่มีรายงานรองรับ จึงได้จัดทำรายงานและจัดเก็บรายละเอียดข้อมูลในโปรแกรม Microsoft Office โดยกำหนดให้ตรวจสอบข้อมูลให้ตรงกันระหว่างบัญชีคุมลูกหนี้กับรายละเอียดย่อยที่จัดเก็บ สำหรับการรายงาน ทุกสิ้นเดือนจะรายงานลูกหนี้เงินยืมคงเหลือเสนอผู้บริหารรับทราบ และทุกสิ้นปีงบประมาณจะรายงานการเคลื่อนไหวลูกหนี้เงินยืมทรองราชการให้กับผู้สอบบัญชีรับอนุญาต สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, งานตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ในอดีตที่ผ่านมา โรงพยาบาลฯ ได้รับข้อสังเกตและข้อทักท้วงจากการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) และงานตรวจสอบภายใน มธ. ซึ่งหนึ่งในนั้นเป็นลูกหนี้เงินยืมทรองราชการ เนื่องจากมียอดคงเหลือค้างขอใช้จำนวนหลายราย และมีระยะเวลาค้างเกินกำหนดขอใช้มากกว่า 30 วันขึ้นไป โดยใบสำคัญคู่จ่าย เอกสารขอใช้เงินยืม ไม่สมบูรณ์ สำหรับการให้เงินยืมแก่ผู้ยืมเงิน พบว่ามีกรณีเร่งด่วนหลายกรณีและหลายราย งานบัญชี จึงวิเคราะห์ทบทวนกระบวนการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ที่ได้จากค่าเป้าหมาย เพื่อให้ทราบสาเหตุและปัญหาที่เกิดขึ้น พบว่าส่วนใหญ่เกิดจากผู้รับบริการ มีความรู้ ความเข้าใจในระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติไม่เพียงพอ รวมทั้งวิธีให้เดิมาซึ่งเอกสารหลักฐานที่ถูกต้อง สมบูรณ์ และช่องทางในการติดต่อสื่อสาร ประสานงานกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้รับบริการมีช่องทางจำกัด ไม่สะดวก และล่าช้า เป็นผลให้การยืมเงินและขอใช้เงินยืมไม่เป็นไปตามเงื่อนไขเวลาที่กำหนด ดังนั้นเพื่อให้ผู้รับบริการ สามารถยืมเงินและขอใช้เงินยืมได้ภายในเวลาที่กำหนด ภายใต้ระเบียบ หลักเกณฑ์ ทั้งในส่วนของการขอใช้เงินยืม (ถ้ามี) และใบสำคัญคู่จ่ายและเอกสารหลักฐานประกอบการขอใช้เงินยืมต้องสมบูรณ์ ถูกต้อง ครบถ้วน และไม่เป็นลูกหนี้เงินยืมคงค้างเกินกำหนด งานบัญชี ฝ่ายบริหารแผนและการคลัง จึงจัดทำโครงการ “พัฒนาระบบลูกหนี้เงินยืมทรองราชการเชิงรุก” เพื่อบูรณาการระบบการปฏิบัติงานทั้งกระบวนการในเชิงคุณภาพและปริมาณ

หลังจากดำเนินงานตามโครงการแล้ว พบว่าผู้ยืม ยืมเงิน-ชดใช้เงินยืมได้ตามกำหนดเวลา มีความเข้าใจในระเบียบหลักเกณฑ์เพิ่มขึ้น ซึ่งเกิดจาก

1. จัดบรรยายให้ความรู้ Knowledge Management จัด (KM) เกี่ยวกับระเบียบและวิธีการยืม-ชดใช้ เงินทดรองราชการ พร้อมเอกสารตัวอย่างการยืมและเอกสารหลักฐานประกอบการชดใช้ที่ถูกต้อง สมบูรณ์ตามระเบียบ หลักเกณฑ์
2. ปรับเปลี่ยนแบบฟอร์มขอยืมเงินทดรองราชการและชดใช้เงินยืมใหม่ โดยระบุวันที่ชดใช้และการคืนเงินสด เหลือจ่าย พร้อมแจ้งหลักฐาน/ความสมบูรณ์ของหลักฐาน ประกอบการส่งชดใช้เงินยืมอย่างละเอียด ใน QR Code ด้านซ้ายของแบบฟอร์มขอยืมเงิน (ยกเลิก 1 เม.ย. 2564) หรือสามารถดูได้จาก Website รพ.ธ/ฝ่ายบริหารแผนและการคลัง/งานบัญชี
3. มีช่องทางในการติดต่อสื่อสาร แบบ Two-way Communication โดยจัดกลุ่มทางอิเล็กทรอนิกส์ (กลุ่ม Line เงินยืม) เพื่อเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ประชาสัมพันธ์ ให้ทุกหน่วยงานทราบแนวทางปฏิบัติ ให้ความรู้ ความเข้าใจ ถาม-ตอบ ข้อสงสัยเกี่ยวกับการเบิก-จ่าย เอกสารหลักฐานประกอบการชดใช้ที่ถูกต้อง สมบูรณ์ ครบมีลักษณะอย่างไร และเพิ่มการแจ้งขั้นตอนการยืมเงินอยู่ในขั้นตอนใด เมื่อโอนเงินเรียบร้อยแล้วจะมีระบบการแจ้งเตือนให้ผู้ยืมรับทราบ โดยแสดงรายละเอียดการยืมเงิน เช่น จำนวนเงินยืม วันที่โอนเงินเข้าบัญชีของผู้ยืม (ส่งข้อความทางโทรศัพท์มือถือและในกลุ่ม Line เงินยืม) ในกรณีใกล้ครบกำหนดการชดใช้เงินยืม ผู้ยืมจะได้รับการแจ้งเตือนก่อนล่วงหน้าเพื่อให้ชดใช้เงินยืม และหากยังไม่ชดใช้ตามเวลาที่กำหนด ผู้ยืมจะได้รับหนังสือติดตามทวงถาม
4. เพิ่มแบบฟอร์มขอเบิกงบประมาณในโครงการ โดยใช้แบบฟอร์มการขอตั้งงบประมาณ (Website รพ.ธ/HR Training โดยในแบบฟอร์มระบุอัตราค่าใช้จ่ายการเบิกแต่ละรายการ ซึ่งผู้ยืมสามารถดูได้จากระบบติดตามขั้นตอนการเบิกจ่ายใน Google Sheet (เฉพาะงบบุคลากร) เริ่มใช้เดือนกุมภาพันธ์ 2563
5. จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้ในระบบ Intranet ของ รพ.ธ และใน YouTube

จากสถานการณ์ในปัจจุบัน ที่มีการแพร่ระบาดของโรค Covid - 19 จึงเกิดโอกาสในการพัฒนาบริหารจัดการกระบวนการรวมถึงแนวคิดวิเคราะห์จัดการกระบวนการใหม่ๆ เพื่อบูรณาการอย่างเป็นระบบครบวงจรอย่างยั่งยืน ภายใต้ Concept การเว้นระยะห่างเป็นเรื่องสำคัญ งานบัญชี จึงได้ปรับปรุงระบบเงินยืมทดรองราชการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยนำ Lean มาใช้ในขั้นตอนการทำสัญญายืมเงินและสำเนาเอกสาร และใช้เทคโนโลยีใหม่ เพื่อเพิ่มช่องทางการเข้าถึงบริการที่สะดวก รวดเร็ว โดยผู้ยืมกรอกข้อมูลผ่านระบบ Google Form พร้อมแนบไฟล์เอกสาร ไม่ต้องยื่นสัญญายืมเงินและสำเนาเอกสารให้ที่งานบัญชี เพิ่มช่องทางการแจ้งโอนเงินและติดตามทวงถามกับผู้ยืมผ่านทาง E-mail เพื่อให้ผู้ยืมนำส่งเอกสารได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และชดใช้เงินยืมภายในเวลาที่กำหนด กำหนดวันยื่นสัญญายืมเงินใน Google Form เป็นทุกวันจันทร์ของสัปดาห์ให้งานบัญชีได้ตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นและเพื่อการบริหารจัดการต่าง ๆ กำหนดวันโอนเงินเป็นทุกวันศุกร์ของสัปดาห์ผ่านระบบธนาคารออนไลน์ TTB Business Click เป็นการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของลูกหนี้เงินยืมทั้งระบบงาน เพื่อให้เอื้อต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ภายในระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนด ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ของหน่วยงาน และพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้อีกส่วนหนึ่งจากการจัดทำโครงการ คือ การสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม ทักษะ การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ รวมถึงบุคลากรในโรงพยาบาลฯ มีองค์ความรู้ใหม่ ทั้งนี้ภายใต้วิสัยทัศน์ และการบริหารงานของโรงพยาบาล สอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2561-2566 ค่านิยมขององค์กร (Think TRANSFORM) ตามประเด็นยุทธศาสตร์การสร้างระบบบริการ และการรักษาพยาบาลที่ล้ำสมัย สร้างระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนานุเคราะห์สู่ความเป็นเลิศ โดยบูรณาการ

ระบบการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งพัฒนาระบบการทำงานที่ขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน โดยมี Internal Control ที่เหมาะสม ภายใต้การบริหารความเสี่ยงที่รัดกุม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ความเชื่อถือได้ของข้อมูลและรายงานทางการเงิน ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ถือปฏิบัติ อย่างถูกต้อง แม่นยำทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับผลงานอย่างไม่หยุดยั้ง นำไปสู่ความพึงพอใจอย่างถาวรต่อผู้รับผลงานทั้งภายในและภายนอกโดยมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

แผนกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	ตัวชี้วัดของหน่วยงาน
ยุทธศาสตร์ที่ 4 มุ่งสู่องค์กรแห่งอนาคต เป้าประสงค์ 1 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ปี 2564 DO10.1 นำเสนอผลงานที่เป็น Best Practices การจัดการกระบวนการ 1 เรื่อง “พัฒนาลูกหนี้เงินยืมทรอกราชการเชิงรุก” to TQM-Best Practices in Thailand ภายในปี 2564 TKR 4.2.1 ร้อยละของลูกหนี้สัญญาเงินยืม ยอดคงเหลือ เป็น 0 ราย (เริ่มต้น เม.ย. 2564) TKR 4.2.1 พัฒนาและปรับปรุงสื่อ Online ให้ความรู้เงินยืมทรอกราชการและخذใช้เงินยืมทรอกราชการ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างระบบพัฒนาคุณภาพเพื่อความยั่งยืน เป้าประสงค์ 1 พัฒนาระบบรองรับสนับสนุนการสร้างงานวิจัยและนวัตกรรม	TKR 3.1.1 มี Process Innovation ลูกหนี้เงินยืมทรอกราชการที่ได้รับการจดลิขสิทธิ์ ภายในวันที่ 15 ก.ค. 2564
ยุทธศาสตร์ที่ 4 มุ่งสู่องค์กรแห่งอนาคต เป้าประสงค์ 1 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ปี 2563 TKR 4.1.3 ระดับความสำเร็จของการทำ Tacit knowledge ลูกหนี้เงินยืมทรอกราชการ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป้าประสงค์ 1 บริหารจัดการ/โลจิสติกส์สมัยใหม่	ปี 2562 TKR 2.1.1 ร้อยละการخذใช้เงินยืมทรอกราชการตามกำหนดเวลา ภายใน 15 วันหลังสิ้นสุดโครงการ TKR 2.1.2 จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (SOP) ของงานบัญชี 3 เล่ม ภายในเดือน สิงหาคม 2562

สรุปจุดที่เป็น “วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม” ดังนี้

- 1) สร้างกระบวนการخذใช้เงินยืมทรอกราชการอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
- 2) ลดระยะเวลาخذใช้เงินยืมทรอกราชการของผู้ยืมให้ทันตามเวลาที่กำหนด
- 3) สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักฐานการخذใช้เงินยืมทรอกราชการ
- 4) ลดปริมาณลูกหนี้เงินยืมทรอกราชการที่เกินกำหนด

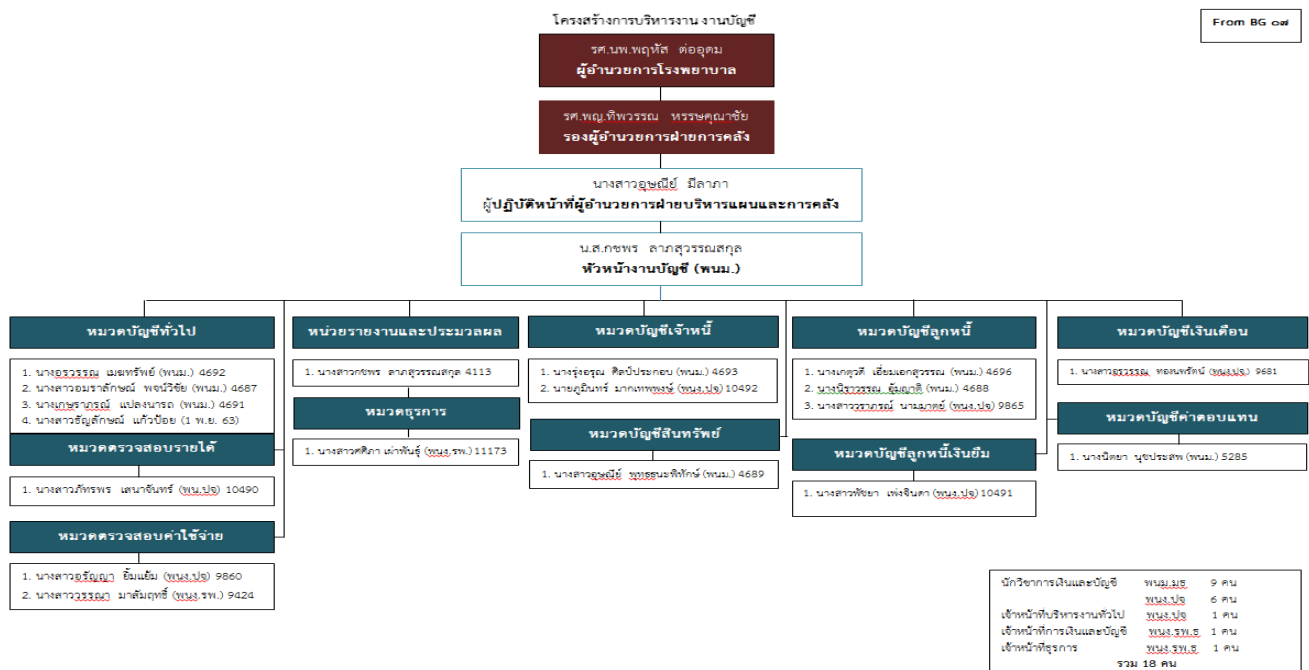
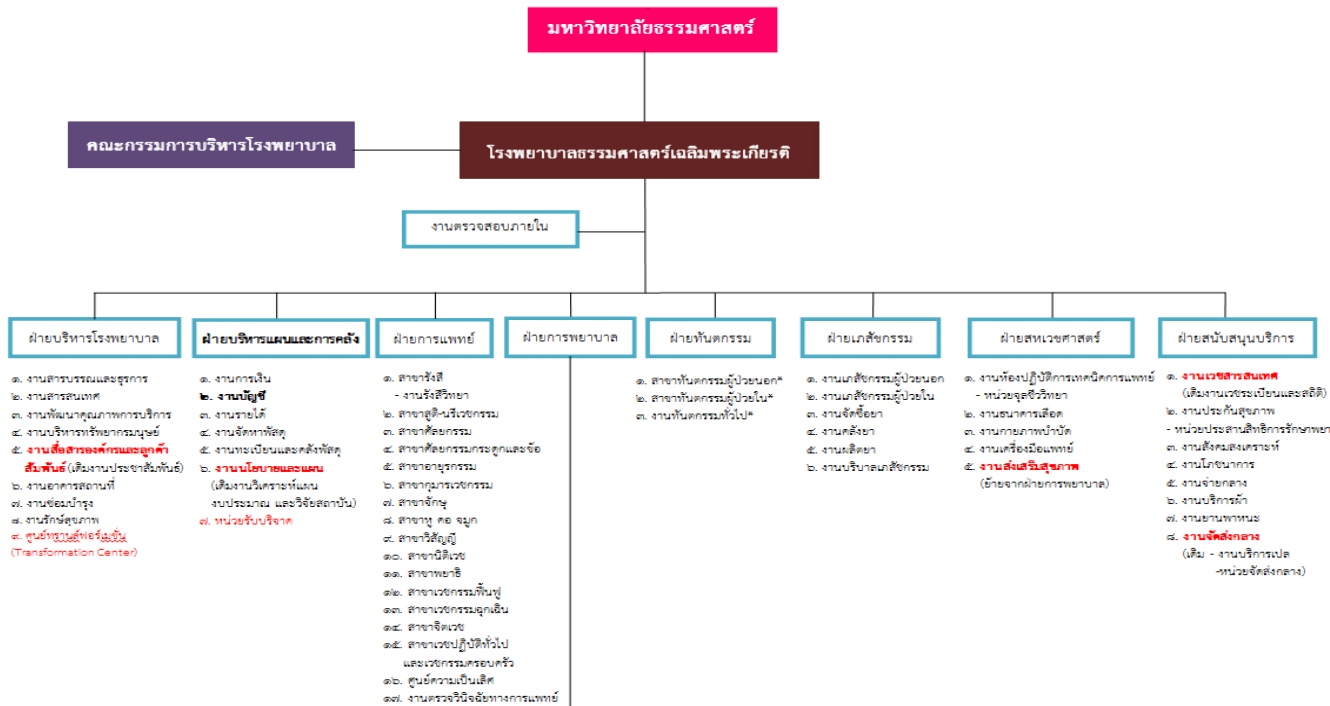
ประสิทธิผล (ต้องวัดค่าได้อย่างน้อย 1 ข้อ)

- 1) ลูกหนี้เงินยืมทรอกราชการخذใช้เงินยืมภายในเวลาที่กำหนด $\geq 90 \%$
- 2) จำนวนลูกหนี้เงินยืมคงค้างลดลง (เกินกำหนด) = 0 ราย
- 3) บริหารโครงการด้วย Lean Process เงินยืมทรอกราชการ

2. ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทและหน่วยงานของท่าน

2.1 โครงสร้างขององค์กร

โครงสร้างการบริหารงานโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ



2.2 อธิบาย วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรม พันธกิจ นโยบาย

โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

วิสัยทัศน์ (Vision)

“โรงพยาบาลธรรมศาสตร์ 4.0 มุ่งสู่องค์กรแห่งอนาคตเพื่อประชาชน” (TUH 4.0 Organization of the future for all)
ค่านิยม องค์กรแห่งคุณภาพที่มีความทันสมัย โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาขับเคลื่อนให้มีความเป็นเลิศในด้าน
บริการสุขภาพ ด้านบริหาร และด้านวิชาการ สามารถเป็นที่พึ่งของบุคลากร ประชาชนและสังคมได้

พันธกิจ (Mission)

1. ให้บริการที่เป็นเลิศด้านการรักษาพยาบาล การฟื้นฟู การป้องกันโรคและการสร้างเสริมสุขภาพแก่ประชาชน
2. สนับสนุนและมีส่วนร่วมกับคณะต่าง ๆ ให้เกิดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสู่สังคม
3. เป็นองค์กรทางวิชาการที่สนับสนุน ชี้นำสังคมและชุมชน
4. สร้างและสนับสนุนงานวิจัยและนวัตกรรมที่ทรงคุณค่า นำสู่การปฏิบัติเพื่อประชาชน

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

“รพธ. รัก พัฒนา ธรรมภิบาล”

รัก ความรู้สึกในเชิงบวกที่มีต่อประชาชน ผู้ป่วย วิชาชีพ องค์กร ครอบครัว และตนเอง

พัฒนา การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ธรรมภิบาล ยุติธรรม โปร่งใส และมีหลักธรรม

ค่านิยม (Core Values): “Think TRANSFORM”

TRAN : Transform เราจะเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จในการก้าวไปสู่องค์กรแห่งอนาคต

S : Spirit of Thammasat เราจะยึดมั่นในจิตวิญญาณธรรมศาสตร์ “โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เพื่อประชาชน”

FOR : Focus on Results เราจะพัฒนามาตรฐานคุณภาพ เพื่อมุ่งเน้นสู่ผลลัพธ์ความเป็นเลิศ

M : Managements by Fact เราจะมีข้อมูลและใช้ข้อเท็จจริงในการบริหารจัดการองค์กร

S : System Perspective เราจะมีมุมมองเชิงระบบมุ่งเน้น 3P และมองภาพรวมเห็นการเชื่อมโยงอย่างครอบคลุมทุก
องค์ประกอบ

อัตลักษณ์คุณธรรม

ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ ใส่ใจบริการ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

TUH OKRs of Strategic 1 สร้างระบบบริการและการรักษาพยาบาลที่ล้ำสมัย

TUH OKRs of Strategic 2 สร้างระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพ

TUH OKRs of Strategic 3 สร้างระบบพัฒนาคุณภาพเพื่อความยั่งยืน

TUH OKRs of Strategic 4 มุ่งสู่องค์กรแห่งอนาคต

งานบัญชี

ขอบเขตความรับผิดชอบ

บันทึกบัญชีสมุดรายวันเบื้องต้นและแยกประเภทต่าง ๆ จัดทำบัญชียอดเกินธนาคาร จัดทำรายงานทางการเงิน รวมทั้งการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลทางบัญชีเพื่อใช้ในการวางแผนการตัดสินใจในการบริหารของโรงพยาบาล โดยผ่านคณะกรรมการการเงินและบัญชีของโรงพยาบาล

หน้าที่และเป้าหมาย

1. จัดทำงบการเงิน แสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน (กำไร/ขาดทุน) รวมถึงหมายเหตุประกอบงบการเงิน ของระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง (พึงรับ-พึงจ่าย) รายเดือน รายไตรมาส รายปี พร้อมเปรียบเทียบในปีที่ผ่านมา ให้เป็นไปตามหลักการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป ด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และวิเคราะห์รายการบัญชี เพื่อการวางแผน ควบคุม และตัดสินใจ

2. บันทึกข้อมูลทางการเงินตามระบบบัญชี Accounting System (RP/AP/AR/GL/FA) (รายได้ ค่าใช้จ่าย ลูกหนี้ เจ้าหนี้ ใบกำกับภาษี เอกสารรับชำระหนี้ เอกสารนำฝากธนาคาร ธุรกรรมทางการเงินต่าง ๆ รวมถึงการปรับปรุงรายการบัญชี) ให้ถูกต้อง ครบถ้วน

3. ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารหลักฐานทางบัญชี

3.1 ตรวจสอบเอกสารหลักฐานรายได้ค่ารักษาพยาบาล (เงินสด/บัตรเครดิต/QR Code ฯลฯ) เป็นประจำทุกวัน ตามจุดเก็บเงินของงานรายได้ งานการเงินและงานบริจาค

3.2 ตรวจสอบยอดคงเหลือของสมุดบัญชีเงินฝากธนาคารกับบัญชีแยกประเภทเงินฝากธนาคาร พร้อมจัดทำบัญชียอดเกินบัญชีแยกประเภทเงินฝากธนาคาร ทุกเดือน (Bank Reconciliation Statement) และจัดทำหนังสือยืนยันยอดธนาคารทุกสิ้นปีงบประมาณ

3.3 ตรวจสอบรายการตัดชำระลูกหนี้ค่ารักษาพยาบาลทุกประเภท พร้อมทั้งจัดทำทะเบียนคุมลูกหนี้ รายตัว รายงานลูกหนี้คงเหลือ รายงานอายุลูกหนี้คงเหลือ (AR Aging) รายงานค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ รายงานรายได้ค่ารักษาพยาบาลแยกตามสิทธิทุกสิทธิ รวมถึงจัดทำสมุดรายวันรับเป็นประจำทุกเดือน

3.4 ตรวจสอบเอกสารประกอบการเบิกจ่ายทุกประเภท (เจ้าหนี้การค้า ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย สำรองจ่าย หลักฐานประกอบการเคลียร์สัญญาเยี่ยมเงิน ค่าตอบแทน เงินเดือน)

4. จัดทำใบสำคัญจ่ายเพื่อเบิกจ่ายเจ้าหนี้การค้า/บุคลากร (กรณีสำรองจ่าย) เงินเดือน ค่าตอบแทน รายได้ส่วนแบ่งคืนบริษัทตามสัดส่วนตามสัญญา ฯลฯ

4.1 จัดทำใบสำคัญเบิกจ่ายเจ้าหนี้ ตั้งหนี้ ตัดหนี้ พร้อมจัดทำหนังสือรับรองภาษีหัก ณ ที่จ่ายให้แก่บริษัท ร้านค้า ฯลฯ จัดทำสมุดรายวันซื้อ สมุดรายวันจ่าย ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย พร้อมทะเบียนคุมเจ้าหนี้รายตัว และรายงานเจ้าหนี้คงเหลือเป็นประจำทุกเดือน และจัดทำหนังสือขอยืนยันยอดเจ้าหนี้ (1 ล้านบาทขึ้นไป) กับ บริษัทคู่ค้าของ รพ.ธ ทุกสิ้นปีงบประมาณ

4.2 จัดทำใบสำคัญเบิกจ่ายค่าตอบแทนทุกประเภทแก่บุคลากรของโรงพยาบาล อาจารย์คณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และบุคลากรภายนอก รวมถึงค่าตอบแทนนอกเวลาคลินิกพิเศษเฉพาะทาง

4.3 จัดทำใบสำคัญเบิกจ่ายเงินเดือนให้กับพนักงานโรงพยาบาลทุกประเภทพร้อมหักค่าใช้จ่าย (ประกันสังคม/กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ/สมอธ./สมาชิก ช.พ.ค./สมาชิก ช.พ.ส./เงินกู้ยืม กยศ./กรมบังคับคดี/เงินกู้ ช.พ.ค. ฯลฯ) (ยกเว้นเงินเดือนข้าราชการ/พนักงาน มธ)

4.4 จัดทำใบสำคัญเบิกจ่ายรายได้แบ่งคืนตามสัดส่วนตามสัญญาต่าง ๆ/พร้อมขออนุมัติเบิกจ่ายรายได้ส่วนแบ่งคืนให้กับแพทย์แผนไทย/CT Scan/MRI/ทันตกรรมนอกเวลา/ค่าบริการสลายนิ่ว ฯลฯ ถูกต้องภายในเวลาที่กำหนด

4.5 จัดทำสัญญาเงินยืมทรองราชการ/จัดทำใบสำคัญจ่าย/โอนเงิน/ตรวจสอบเอกสารการขอใช้เงินตามสัญญาเงินยืมทรองราชการพร้อมจัดทำทะเบียนคุมลูกหนี้เงินยืมทรองราชการ/จัดทำใบแจ้งหนี้ กรณีไม่ขอใช้สัญญาภายในเวลาที่กำหนด

5. บันทึกบัญชีสินทรัพย์ตามประเภท พร้อมคำนวณค่าเสื่อมราคา ตามอายุการใช้งานให้ถูกต้องตามอัตราที่กำหนด

6. จัดทำหนังสือรับรองภาษีหัก ณ ที่จ่ายบุคคลธรรมดา ภ.ง.ด.1/ภ.ง.ด.1ก (ยกเว้นเงินเดือนข้าราชการและพนักงาน มธ.)

2.3 สินค้าและบริการที่สำคัญ กลไกในการส่งมอบให้กับลูกค้า

บริการที่สำคัญ	กลไกในการส่งมอบให้กับลูกค้า
ตรวจสอบสัญญาเงินยืมและเอกสารหลักฐานประกอบการขอใช้เงินยืมเป็นไปตามระเบียบ หลักเกณฑ์ที่ถือปฏิบัติ	- ประชุมทีมงาน/ทบทวน Flow การปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน ออกแบบการจัดการกระบวนการ (Process Management) อย่างเป็นระบบ โดยมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมและรัดกุม เพื่อปิดจุดอ่อนและความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ และควบคุม กำกับ ติดตาม ลูกหนี้อย่างเคร่งครัด - ปรับปรุง/ออกแบบ/จัดทำ แบบฟอร์ม - ปรับปรุงแบบฟอร์มขอเงินยืม (ยกเลิก ในปี 2564) - จัดทำแบบคำขอตั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายในการอบรม ประชุม สัมมนา - จัดทำแบบบันทึกข้อความขออนุมัติเงินยืมทรองราชการ ACC_ARLTLTUH101 (แทนแบบฟอร์มขอเงินยืม) - จัดทำแบบฟอร์มขอเงินยืมทรองราชการใน Google Form พร้อมแนบไฟล์เอกสารเพื่อลดเวลาในการติดต่อและปริมาณเอกสาร - ระบุวันที่ให้ขอใช้เงินยืมและวันที่คืนเงินสดเหลือจ่ายในแบบฟอร์ม และมี QR Code แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบ หลักเกณฑ์ และตัวอย่างของเอกสารขอใช้เงินยืมที่สมบูรณ์ ซึ่งแสดงอยู่ด้านซ้ายของแบบฟอร์มเงินยืมเพื่อตอบโจทย์การใช้งาน และง่ายต่อการค้นหา (ยกเลิกแบบฟอร์ม 1 เม.ย. 64) หรือสามารถดูได้จาก Website รพ.ธ/ฝ่ายบริหารแผนและการคลัง/งานบัญชี หรือ Line กลุ่มเงินยืม

บริการที่สำคัญ	กลไกในการส่งมอบให้กับลูกค้า
เข้าถึง สะดวก รวดเร็ว เพื่อให้การยืมเงิน และค่าใช้จ่ายยืมยืมตราสารการเงินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	- สร้าง Google App แบบฟอร์มขอยืมเงินตราสารการเงิน - สร้าง QR Code ศูนย์ข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้ - ระเบียบเกี่ยวกับการยืมเงินตราสารการเงินและการชดเชยเงินยืม หลักเกณฑ์และอัตราดอกเบี้ยจ่ายในการฝึกอบรม ฯลฯ - ขั้นตอนการกรอกแบบฟอร์มเงินยืมตราสารการเงิน - แบบฟอร์มการส่งหลักฐานเพื่อชดเชยเงินยืมตราสารการเงิน - แบบรายงานขอความเห็นชอบในการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุ - ฟอร์มต่าง ๆ /ใบสำคัญรับเงิน ใบเบิกค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการและเอกสารสำคัญที่เกี่ยวข้อง - หลักฐานประกอบการส่งชดเชยเงินยืม - ตัวอย่างใบเสร็จรับเงินที่สมบูรณ์ถูกต้อง ฯลฯ - กำหนดวันยื่นสัญญาเงินยืมทุกวันจันทร์ของสัปดาห์เพื่อการบริหารจัดการ และนำเสนอผู้บริหารอนุมัติในระบบธนาคารออนไลน์ทุกวันศุกร์ของสัปดาห์ - ปรับเปลี่ยนวิธีการจ่ายเงินเป็นการโอนเงินเข้าบัญชีของผู้ยืมผ่านระบบ Internet Banking (TTB Business Click)
ติดต่อสื่อสาร เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารประชาสัมพันธ์ ได้หลายช่องทางเพื่อให้ทุกหน่วยงานทราบแนวทางปฏิบัติและเพิ่มความเข้าใจ ชักถาม-ตอบ ข้อสงสัยเกี่ยวกับการเบิก-จ่าย ให้คำปรึกษาและแนะนำ	- ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร แบบ Two - way Communication - Line กลุ่มเงินยืม - โทรศัพท์มือถือของผู้ยืม แจ้งเตือนเมื่อโอนเงินให้กับผู้ยืม - E-mail ของผู้ยืม - Google Sheet เพื่อติดตามสถานะ
สร้างองค์ความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากรของโรงพยาบาลเกี่ยวกับระเบียบหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติของการยืมเงินและค่าใช้จ่ายยืมตราสารการเงิน	- จัดบรรยาย Knowledge Management เกี่ยวกับระเบียบและวิธีการยืมเงินและค่าใช้จ่ายยืมตราสารการเงิน พร้อมเอกสารตัวอย่างการยืมและเอกสารหลักฐานประกอบการชดเชยเงินยืมที่ถูกต้อง สมบูรณ์เป็นไปตามระเบียบที่ปฏิบัติ - จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้ใน Website ของงานบัญชี ทาง Line กลุ่มเงินยืม และช่องทางใน YouTube - เพิ่มแบบฟอร์มการขอเบิกงบประมาณในโครงการ โดยใช้แบบฟอร์มการขอต้งงบประมาณ เพื่อให้ผู้ยืมทราบถึงอัตราค่าใช้จ่ายที่กำหนด ซึ่งผู้ยืมสามารถเข้าถึงได้ทาง Website รพ.๘/HR Training (แบบฟอร์มระบุอัตราค่าใช้จ่ายการเบิกแต่ละรายการ เริ่มใช้เดือนกุมภาพันธ์ 2563)

2.4 กลุ่มลูกค้าที่สำคัญ

ผู้รับผลงานภายใน

- ผู้บริหาร
- ผู้มีสิทธิยืมเงินทดรองราชการต้องเป็นบุคลากรของโรงพยาบาล และต้องไม่เป็นลูกหนี้ค้างชำระหรืออยู่ระหว่างรอขอใช้เงินยืม
 - ข้าราชการ
 - พนักงานมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ
 - พนักงาน รพ.ประเภทประจำ

ผู้รับผลงานภายนอก

- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน/ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต/งานตรวจสอบภายใน มธ.

3. การเรียนรู้ ความต้องการและความคาดหวัง ของ “ลูกค้าของกระบวนการที่น่าเสนอ”

โรงพยาบาลฯ ได้รับข้อสังเกตและข้อทักท้วงจากการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) และงานตรวจสอบภายใน มธ. ซึ่งหนึ่งในนั้นเป็นลูกหนี้เงินยืมทดรองราชการ เนื่องจากมียอดคงค้างขอใช้จำนวนหลายราย และมีระยะเวลาเกินกำหนดขอใช้มากกว่า 30 วันขึ้นไป โดยใบสำคัญคู่จ่าย เอกสารขอใช้เงินยืม ไม่สมบูรณ์ สำหรับการให้เงินยืมแก่ผู้ยืมเงิน พบว่ามีกรณีเร่งด่วนหลายกรณีและหลายราย งานบัญชี จึงนำข้อสังเกตและข้อทักท้วงเหล่านั้นไปปรับปรุง แก้ไข กระบวนการจัดการ/ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเพื่อปิดจุดอ่อนของการควบคุมหรือความเสี่ยงสำคัญที่ยังมีอยู่ โดยติดตามผลปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สำหรับผู้รับบริการ ซึ่งเป็นผู้ยืมเงิน งานบัญชี มีแบบสอบถามความพึงพอใจในการใช้บริการ และรวบรวมความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการไปปรับปรุงแก้ไขกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น ภายใต้ระเบียบ ปฏิบัติ หลักเกณฑ์การยืมเงินทดรองฯ ให้นำเงินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ เพื่อให้การบริหารเงินนอกงบประมาณเกิดประโยชน์สูงสุดมีสภาพคล่องทางการเงิน โดยติดตามหนี้เงินยืมอย่างเคร่งครัด ตามข้อกำหนดดังนี้

- บุคลากรของโรงพยาบาลได้รับเงินยืมทดรองราชการตามระเบียบ
- ผู้ที่ยื่นขอเงินยืมต้องไม่เป็นลูกหนี้ค้างชำระหรืออยู่ระหว่างรอขอใช้เงินยืม
- ลูกหนี้เงินยืมขอใช้เงินยืมภายในเวลาที่กำหนดทั้งเงินสดคงเหลือและเอกสารขอใช้เงินยืม
- เอกสารประกอบการขอใช้เงินยืมสมบูรณ์ ถูกต้อง ครบถ้วน
- ไม่เป็นลูกหนี้เงินยืมคงค้างเกินกำหนด

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของลูกค้า	วิธีการประเมิน	ความถี่
ผู้รับผลงานภายใน 1. ผู้บริหาร 2. ผู้ยืมเงิน - ข้าราชการ - พนักงานมหาวิทยาลัย ที่ปฏิบัติงานใน รพ. - พนักงาน รพ.ประเภทประจำ	1. ได้รับรายงานลูกหนี้เงินยืมตรงราชการ คงเหลือรวดเร็ว พร้อมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ 2. ควบคุมและติดตามลูกหนี้อย่างมีประสิทธิภาพ 1. ยืมเงินได้ทันเวลา สะดวก รวดเร็ว ไม่ยุ่งยาก 2. ยื่นสัญญาเงินยืมแล้ว สามารถติดตามสถานะเงินยืมได้ 3. ไม่ต้องรับเช็คด้วยตนเอง 4. มีช่องทางการติดต่อสื่อสาร หลากหลายช่องทาง 5. ได้รับคำปรึกษาหรือคำแนะนำที่เหมาะสมหรือมีสื่อประชาสัมพันธ์ให้ทราบ 6. ได้รับความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการและสามารถปฏิบัติตามระเบียบหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับเงินยืมและค่าใช้จ่ายเงินยืมอย่างถูกต้อง 7. ได้รับการแจ้งเตือนกรณีผู้ให้บริการโอนเงินแล้วและใกล้วันครบกำหนดชำระ	รายงานผู้บริหารภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป ตามกรอบเวลาที่กำหนด เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามการที่ผู้ยืมบันทึกแบบฟอร์มการยืมเงินผ่านระบบออนไลน์	รายเดือน ทุกครั้ง
ผู้รับผลงานภายนอก 1. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน 2. ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต 3. งานตรวจสอบภายใน	1. ได้รับรายงานลูกหนี้เงินยืมตรงราชการ คงเหลือถูกต้องตามระเบียบ 2. มีระบบการควบคุมภายในที่รัดกุม และเหมาะสม 3. ควบคุม ติดตามลูกหนี้อย่างมีประสิทธิภาพ	ข้อสังเกตและข้อทักท้วงจากการตรวจสอบ	รายปี

4. กระบวนการและวิธีปฏิบัติในอดีต



ภาพที่ 1 แสดงกระบวนการยืมเงินทรงราชการในอดีต (ก่อนปีงบประมาณ 2559)

- **แบบฟอร์มสัญญาการยืมเงิน (แบบ 8500)** ผู้ยื่นกรอกรายละเอียดในแบบฟอร์มสัญญาเงินยืม (แบบ 8500) ด้วยลายมือตนเอง และยื่นพร้อมเอกสารอนุมัติโครงการ/อนุมัติตัวบุคคล เอกสารใบขออนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณ และเอกสารประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่องานการเงิน และงานการเงินจัดทำทะเบียนคุมลูกหนี้ในโปรแกรม Excel
- **งานบัญชี** จัดทำเอกสารแสดงรายละเอียดหลักฐานประกอบการส่งเช็คใช้เงินยืมให้แก่ผู้ยืมทราบเกี่ยวกับหลักฐานประกอบการเช็คใช้เงินยืม โดยให้งานการเงินแนบเอกสารให้ผู้ยืมเมื่อทำสัญญาเงินยืม
- **งานบัญชี** จัดทำใบสำคัญจ่ายพร้อมบันทึกบัญชีในระบบ e-PHIS จึงผ่านงานให้งานการเงินเขียนเช็คสั่งจ่ายเสนอผู้บริหารอนุมัติลงนาม
- เมื่อผู้บริหารอนุมัติลงนามแล้ว งานการเงินโทรแจ้งผู้ยืมรับเช็ค



ภาพที่ 2 แสดงกระบวนการยืมเงินทรงราชการในอดีต (ปีงบประมาณ 2559-2563)

- **แบบฟอร์มการขอยืมเงินทรงราชการ (ACC_ARLTLTUH101)**

เริ่มใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2558 – วันที่ 1 ตุลาคม 2561

งานบัญชี จัดทำแบบฟอร์มให้ผู้ยืมกรอกรายละเอียดที่สำคัญตามแบบที่กำหนด เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการขออนุมัติยืมเงิน และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการ ไม่ต้องจัดทำบันทึกขออนุมัติยืมเงินด้วยตนเอง

- **ปรับเปลี่ยนแบบฟอร์มการขอยืมเงิน (ACC_ARLTLTUH101)**

เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2561 – วันที่ 31 มีนาคม 2564 โดยเพิ่มรายละเอียด ดังนี้

1. QR Code แสดงระเบียบ หลักเกณฑ์ การยืมเงินและการชดใช้เงินยืม ฯลฯ อย่างละเอียด ในแถบซ้ายของแบบฟอร์มขอยืมเงิน และอัปเดตไว้ที่ Website โรงพยาบาล/ฝ่ายบริหารแผนและการคลัง/งานบัญชี โดยผู้ยืมสามารถสแกน QR Code เพื่อดาวน์โหลดแบบฟอร์มขอยืมเงินพร้อมกรอกข้อมูลได้โดยไม่ต้องขอรับแบบฟอร์มที่งานบัญชี ซึ่งผู้ยืมและบุคลากรทั่วไปสามารถเข้าไปศึกษาระเบียบหลักเกณฑ์ของการยืมเงินและชดใช้เงินยืมทรงราชการ และระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้

2. เลขที่บัญชีธนาคารของผู้ยืม และเบอร์โทรศัพท์มือถือ เพื่อเป็นหลักฐานการโอน และส่งข้อความให้ผู้ยืมรับทราบเมื่อโอนเงินเรียบร้อยแล้ว

3. แจ้งหลักเกณฑ์ของการชดใช้เงินยืม กรณีเงินสดเหลือจ่าย (ถ้ามี) ต้องคืนเงินภายใน 5 วัน กรณีไม่ใช้เงินยืม ให้นำด้วยเหตุใดเหตุหนึ่งคืนเงินภายใน 3 วัน และรายละเอียดอื่น ๆ หลังแบบฟอร์ม เพื่อให้ผู้ยืมทราบระเบียบหลักเกณฑ์อย่างชัดเจน

4. ที่อยู่ปัจจุบันของผู้ยืมเงิน

- งานบัญชีตรวจสอบเอกสารเงินยืม จัดทำสัญญาเงินยืมและใบสำคัญจ่าย พร้อมบันทึกบัญชีในระบบ e-PHIS และจัดทำทะเบียนคุมลูกหนี้ในระบบ Microsoft Excel

- งานบัญชี นำส่งเช็คที่ธนาคารเพื่อโอนเงินเข้าบัญชีผู้ยืม และแจ้งการโอนเงินโดยส่งข้อความผ่านทางโทรศัพท์มือถือผู้ยืม



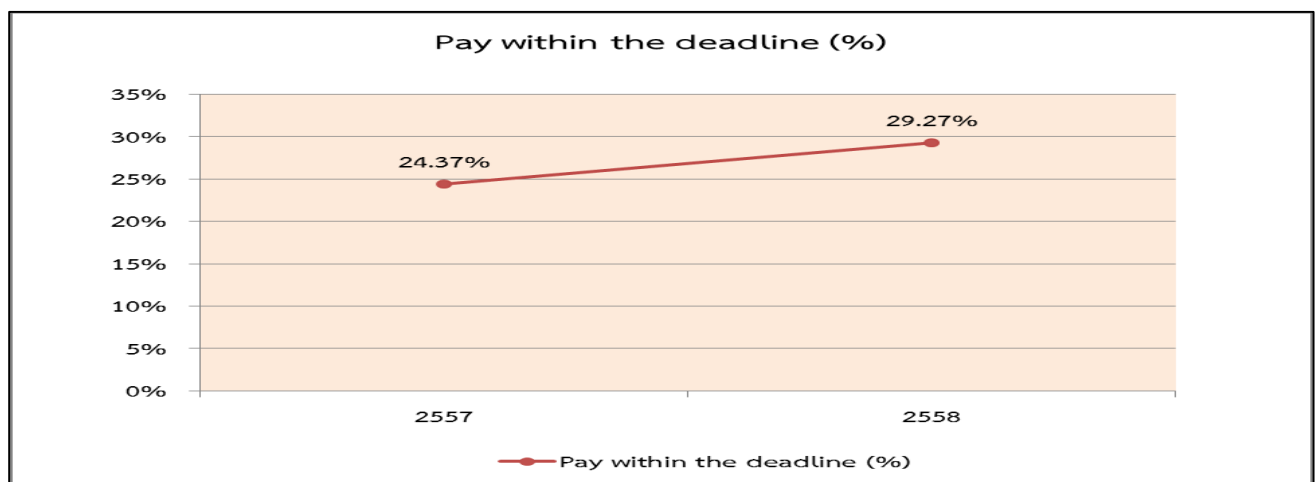
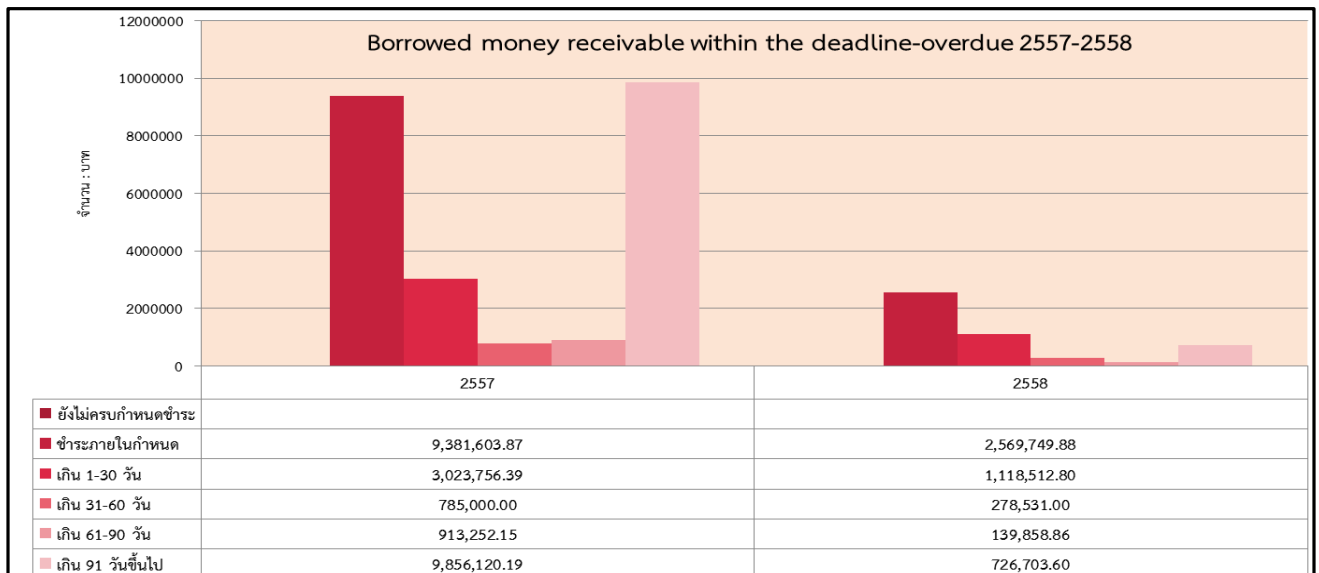
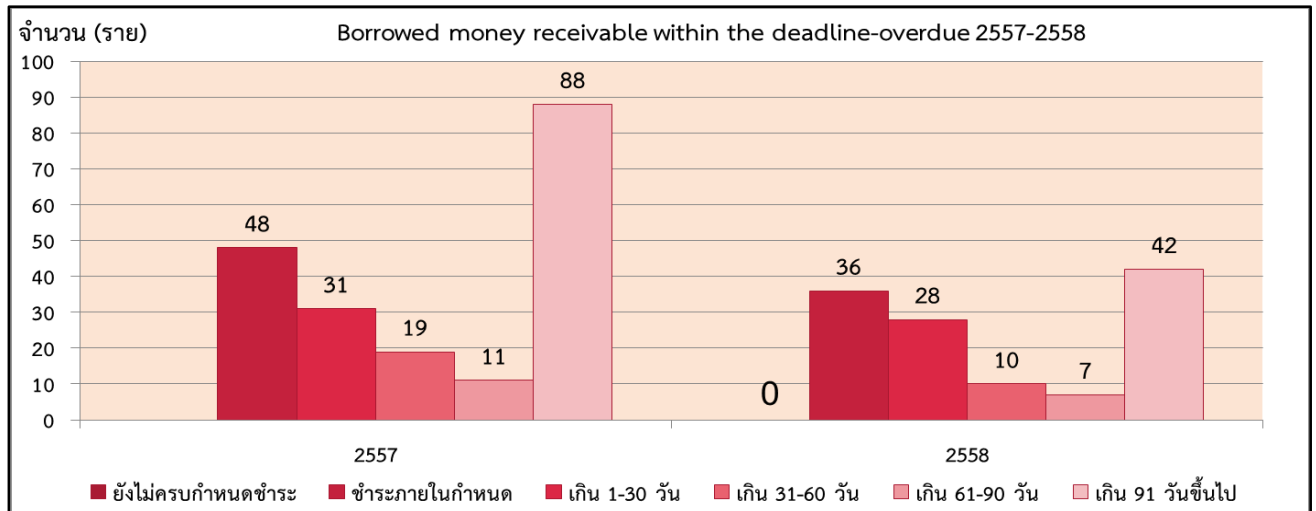
ภาพที่ 3 แสดงกระบวนการชดใช้เงินยืมทรงราชการในอดีต (ก่อนปีงบประมาณ 2564)

- แบบฟอร์มการส่งหลักฐานเพื่อขอใช้เงินยืมโครงการ (ACC_ARLTU201)”
เริ่มใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2558 จนถึงปัจจุบัน
งานบัญชี จัดทำแบบฟอร์มให้ผู้ยืมกรอรายละเอียดที่สำคัญตามแบบที่กำหนด เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการ
ขออนุมัติขอใช้เงินยืมโครงการ และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการ ไม่ต้องจัดทำบันทึก
ขอใช้เงินยืมด้วยตนเอง และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบและลดความเสี่ยงของการขอใช้เงินยืม
- งานบัญชีรับเอกสารขอใช้เงินยืมโครงการ ใบสำคัญและหลักฐานประกอบต่าง ๆ พร้อมตรวจสอบ
เอกสาร
- ขออนุมัติขอใช้เงินยืมพร้อมตัดหนี้ในทะเบียนคุมลูกหนี้ และตัดหนี้ระบบใน e-PHIS
- จัดทำรายงานลูกหนี้คงเหลือภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป เพื่อเสนอผู้บริหารไม่มีการแจ้งเตือนให้ลูกหนี้
ทราบก่อนถึงวันครบกำหนดขอใช้เงินยืม

4.2 ลักษณะของปัญหาที่เคยเกิดขึ้นในอดีต พร้อมข้อมูลประกอบการวัดและวิเคราะห์

ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข
1. สัญญาการยืมเงินลงรายละเอียดส่วนที่มี สาระสำคัญไม่ครบถ้วน โดยไม่ได้ระบุวันครบ กำหนดขอใช้เงินยืมในสัญญาการยืมเงินจึงทำให้ ลูกหนี้ขอใช้เงินยืมล่าช้า	ระบุรายละเอียดในส่วนที่เป็นสาระสำคัญ โดยระบุวันที่ครบ กำหนดขอใช้เงินยืม ตั้งแต่วันที่ 26 พฤศจิกายน 2556 และได้ ออกใบรับใบสำคัญรับเงินให้กับผู้ยืมเป็นหลักฐานเมื่อขอใช้เงิน ยืม
2. บุคคลคนเดียวกันยืมได้หลายสัญญาโดยสัญญา เดิมยังไม่ส่งใช้ (ให้ยืมเงินงวดใหม่ โดยที่ยังค้าง ชำระหนี้เดิม) เนื่องจากในบางหน่วยงานมี บุคลากรน้อย แต่ต้องรับผิดชอบหลายโครงการ และเป็นโครงการเดียวกันแต่หลายช่วงเวลา เช่น การยืมเงินที่เป็นค่าใช้จ่ายในการจัดโครงการ เดียวกัน, เป็นรายการขออนุมัติใช้เงินเพิ่มเติม, เป็นโครงการที่มีการจัดเป็นช่วงระยะเวลาที่มี ระยะเวลาที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งไม่สามารถขอใช้เงิน ยืมได้ทัน	ให้ผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติให้ยืมเฉพาะที่จำเป็นและไม่ให้ บุคคลนั้นยืมเงินซ้ำจนกว่าจะขอใช้เงินยืมเดิมให้เสร็จสิ้นก่อน เว้นแต่จะได้รับอนุมัติเป็นพิเศษ เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 26 พฤศจิกายน 2556
3. ขาดระบบการควบคุมแรงรัด ติดตามทวงถาม ทำให้มีลูกหนี้ค้างและเกินกำหนดจำนวนมาก	งานการเงิน ปรับปรุงทะเบียนคุมสัญญายืมเงิน เมื่อมีผู้ยืมเงิน ขอใช้เงินยืมด้วยเงินสด และเอกสารจะบันทึกข้อมูลในทะเบียน คุมสัญญายืมเงินให้ครบถ้วนก่อนส่งมอบเอกสารให้งานบัญชี ตรวจสอบ ทำให้การติดตามรวดเร็วขึ้น แต่ยังมีลูกหนี้ขอใช้เงิน ยืมคงเหลือของปี 2556 คิดเป็นร้อยละ 30.76 คงเหลือของปี 2557 คิดเป็นร้อยละ 32.53 และในปีงบประมาณ 2558 จะ ปรับระบบการแจ้งหนี้โดยจัดทำหนังสือแจ้งหนี้ลูกหนี้เงินยืมทุก เดือน (ไม่เกินวันที่ 15 ของเดือนถัดไป)

ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข
	ตั้งแต่เริ่มต้น-กันยายน 2558 รับผิดชอบโดย งานการเงิน ภาระหน้าที่ : ตรวจสอบและขออนุมัติยืมเงิน รับผิดชอบโดย : งานบัญชี ภาระหน้าที่ : ขออนุมัติค่าใช้จ่ายยืม ตั้งแต่ ตุลาคม 2558 เป็นต้นไป (ปีงบประมาณ 2559) รับผิดชอบโดย : งานบัญชี ภาระหน้าที่ : ตรวจสอบ ขออนุมัติยืมและค่าใช้จ่ายยืม เปลี่ยนแปลงภาระหน้าที่และผู้รับผิดชอบ เพื่อปรับปรุงระบบการควบคุมภายในให้รัดกุมยิ่งขึ้น ทำให้งานบัญชีสามารถจัดทำทะเบียนคุมแสดงรายละเอียดเคลื่อนไหว (ยืม-ค่าใช้จ่าย) ของลูกหนี้เงินยืมทรงพระราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งใช้โปรแกรม Excel ในการจัดเก็บรายละเอียด เนื่องจากโปรแกรม e-Phis ไม่มีรายงานแสดงรายละเอียดลูกหนี้เงินยืม เป็นแค่เพียงทะเบียนคุมเท่านั้น
ผู้ยืมเงินทรงพระราชการไม่ส่งค่าใช้จ่ายตรงตามเวลาเนื่องจาก 1. ไม่เข้าใจกระบวนการ วิธีปฏิบัติและระเบียบหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับการยืมเงินและค่าใช้จ่ายยืมทรงพระราชการ 2. เอกสารไม่ถูกต้อง ครบถ้วน	1. สร้าง QR Code ในแบบฟอร์มขอยืมเงินทรงพระราชการ เพื่อให้ผู้ยืมเข้าถึงระเบียบหลักเกณฑ์ของการยืมเงินและค่าใช้จ่ายยืมทรงพระราชการ และระเบียบที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ 2. เผยแพร่ข้อมูลและระเบียบใน Intranet System ของโรงพยาบาล 3. ประชุม อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบการยืมเงินทรงพระราชการ เช่น บรรยายให้หน่วยงาน จัดบรรยาย Knowledge Management 4. ติดตาม ประสานงาน และแนะนำวิธีการที่ถูกต้องกับผู้ยืมเงินทรงพระราชการ



5. กระบวนการและวิธีปฏิบัติที่ได้ปรับปรุงใหม่



ภาพที่ 4 แสดงการพัฒนากระบวนการลูกหนี้เงินยืมเชิงรุก

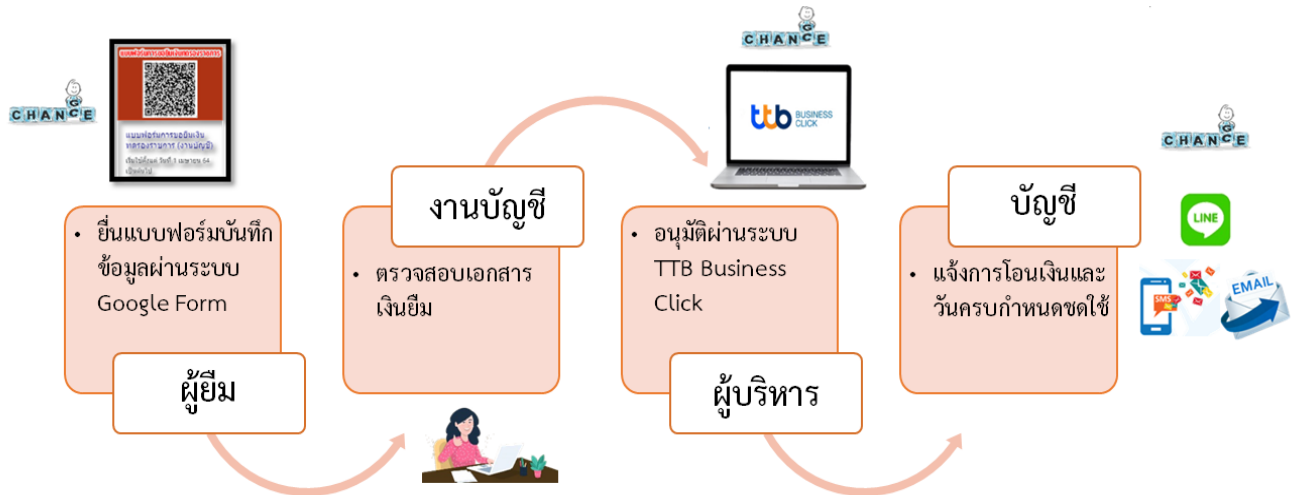
ปีที่จัดอบรม	เรื่องที่จัดอบรม	อบรมที่หน่วยงาน
เดือนพฤศจิกายน 2557	การจัดทำโครงการสัญญาเงินยืมและการส่งเอกสารขอใช้สัญญาเงินยืม	ฝ่ายการพยาบาล
เดือนธันวาคม 2558	โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่อง แนวปฏิบัติการยืมเงินโครงการราชการและการขอใช้เงินยืม	ทุกหน่วยงาน
เดือนกรกฎาคม 2560	การจัดทำโครงการสัญญาเงินยืมและการส่งเอกสารขอใช้สัญญาเงินยืม	ฝ่ายการพยาบาล
เดือนตุลาคม 2561	อบรมเจ้าหน้าที่สำนักบริหารแผนและการคลัง ประจำปีงบประมาณ 2561 (KM ลูกหนี้เงินยืมโครงการราชการ)	ฝ่ายบริหารแผนและการคลัง
เดือนกรกฎาคม 2562	อบรมการทำสัญญาเงินยืมและการส่งเอกสารขอใช้สัญญาเงินยืม	สาขาจักษุวิทยา
เดือนมกราคม 2563	โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) ฝ่ายบริหารแผนและการคลัง	ทุกหน่วยงาน

ภาพที่ 5 แสดงการจัดโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Knowledge Management



ภาพที่ 6 แสดงหนังสือเวียนแจ้งกำหนดการและการบรรยาย KM

จากสถานการณ์ในปัจจุบัน ที่มีการแพร่ระบาดของโรค Covid - 19 จึงเกิดโอกาสในการพัฒนาบริหารจัดการ กระบวนการรวมถึงแนวคิดวิเคราะห์จัดการกระบวนการใหม่ๆ เพื่อบูรณาการอย่างเป็นระบบครบวงจรอย่างยั่งยืน ภายใต้ Concept การเว้นระยะห่างเป็นเรื่องสำคัญ จึงได้ปรับปรุงระบบเงินยืมทรอกราชการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น และมี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยเปลี่ยนจากยื่นสัญญาเงินยืมด้วยตนเองเป็นกรอกข้อมูลใน Google Form เพื่อลดการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้รับบริการกับผู้ให้บริการ แต่สามารถติดต่อสื่อสารได้ใน Line กลุ่มลูกหนี้เงินยืมเช่นเดิม เริ่ม ดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2564 เป็นต้นไป



ภาพที่ 7 แสดงกระบวนการและวิธีปฏิบัติที่ได้ปรับปรุงใหม่

- ผู้ยืมกรอกแบบฟอร์มพร้อมแนบไฟล์เอกสาร อนุมัติโครงการ / อนุมัติตัวบุคคล เอกสารใบขออนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณ และเอกสารประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องผ่านระบบ Google Form (เข้า Website ของฝ่ายบริหารแผน และการคลังของ รพ. ธรรมศาสตร์ฯ) แทนการส่งเอกสารให้งานบัญชี แต่ให้นำต้นฉบับของเอกสารอนุมัติโครงการ/ตัวบุคคล ส่งพร้อมหลักฐานประกอบต่าง ๆ เมื่อขอใช้เงินยืม
- งานบัญชีตรวจสอบเอกสารเงินยืม จัดทำสัญญาเงินยืมและใบสำคัญจ่าย พร้อมบันทึกบัญชีในระบบ e-PHIS และจัดทำทะเบียนคຸมลูกหนี้ในระบบ Microsoft Excel
- นำข้อมูลการจ่ายเข้าระบบ Internet Banking ของธนาคารทหารไทยธนชาติ
- เสนอผู้บริหารอนุมัติผ่านระบบ TTB Business Click เพื่อนำจ่ายให้ผู้ยืมทุกวันศุกร์ของสัปดาห์
- งานบัญชี สแกนสัญญาเงินยืม และส่ง E-mail ให้ผู้ยืม
- งานบัญชี แจ้งโอนเงินและแจ้งเตือนให้ผู้ยืมรับทราบก่อนถึงวันครบกำหนดชำระเงินยืม 5 วัน และ 3 วัน ผ่านช่องทาง SMS, E-mail และ Line กลุ่มเงินยืม และสรุปผลการแจ้งเตือน 3 วัน ก่อนถึงวันครบกำหนดชำระเงินยืม ใน Google Sheet หากผู้ยืมยังไม่ดำเนินการชำระเงินยืม งานบัญชี จะทำหนังสือติดตาม จำนวน 2 ครั้ง และหากยังไม่ดำเนินการ จะรายงานผู้บริหารเพื่อขออนุมัติตัดเงินเตือน

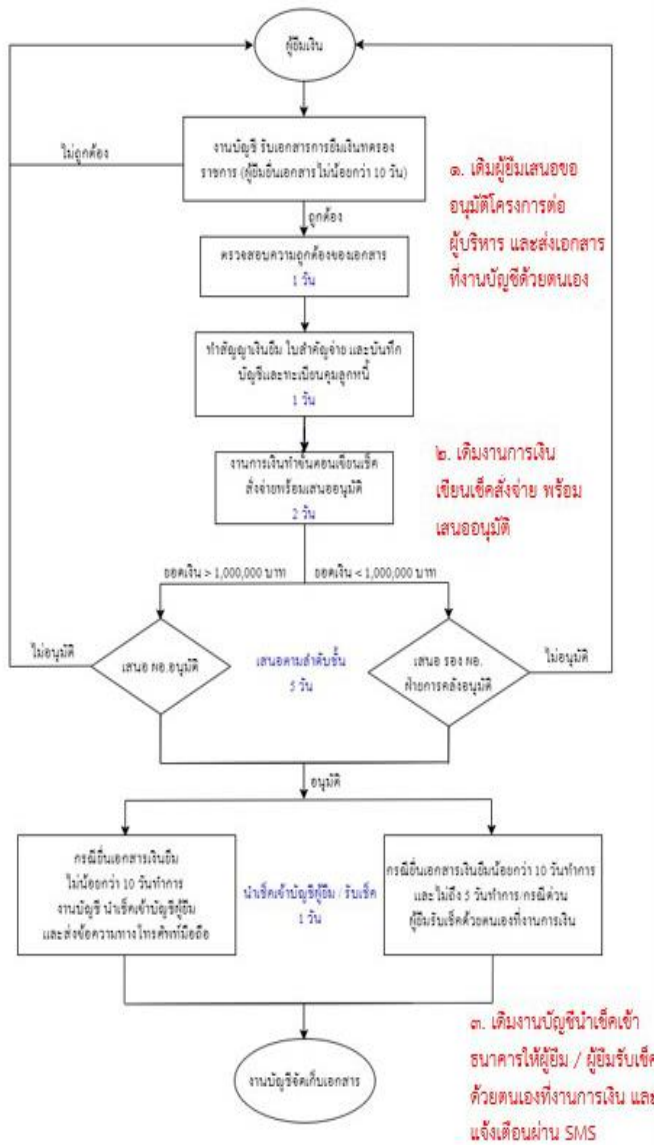


ภาพที่ 7 แสดงกระบวนการและวิธีปฏิบัติที่ได้ปรับปรุงใหม่

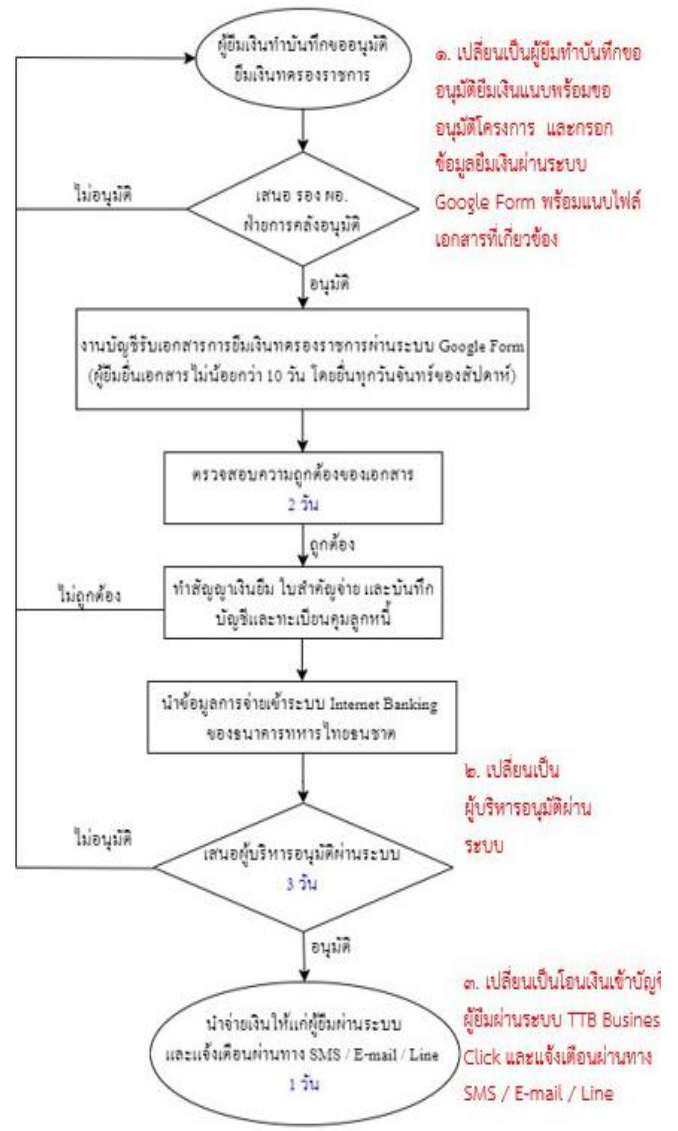
- งานบัญชี แจ้งข้อความการเงินเข้าบัญชี และแจ้งเตือนให้ผู้ยื่นทราบก่อนถึงวันครบกำหนดค่าใช้จ่าย 5 วัน และ 3 วัน ผ่านทาง SMS , E-mail และ Line เงินยืม
- ผู้ยื่นส่งเอกสารหลักฐานการขออนุมัติค่าใช้จ่ายยืมทดรองราชการ
- งานบัญชี รับเอกสารค่าใช้จ่ายยืมทดรองราชการ ใบสำคัญและหลักฐานประกอบต่าง ๆ พร้อมตรวจสอบเอกสาร
- ขออนุมัติค่าใช้จ่ายยืมพร้อมตัดหนี้ในทะเบียนคุมลูกหนี้ และตัดหนี้ในระบบ e-PHIS
- จัดทำรายงานลูกหนี้คงเหลือภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป เพื่อเสนอผู้บริหาร

ขั้นตอนการยืมเงินตราพระราชการ

ขั้นตอนยืมเงินตราพระราชการ (เดิม)

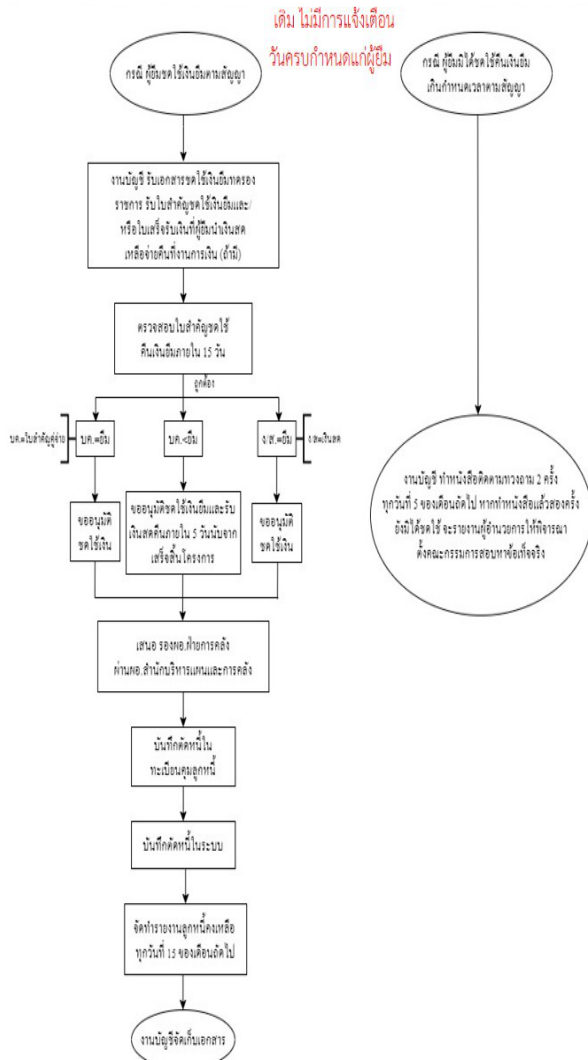


ขั้นตอนยืมเงินตราพระราชการ (ใหม่)

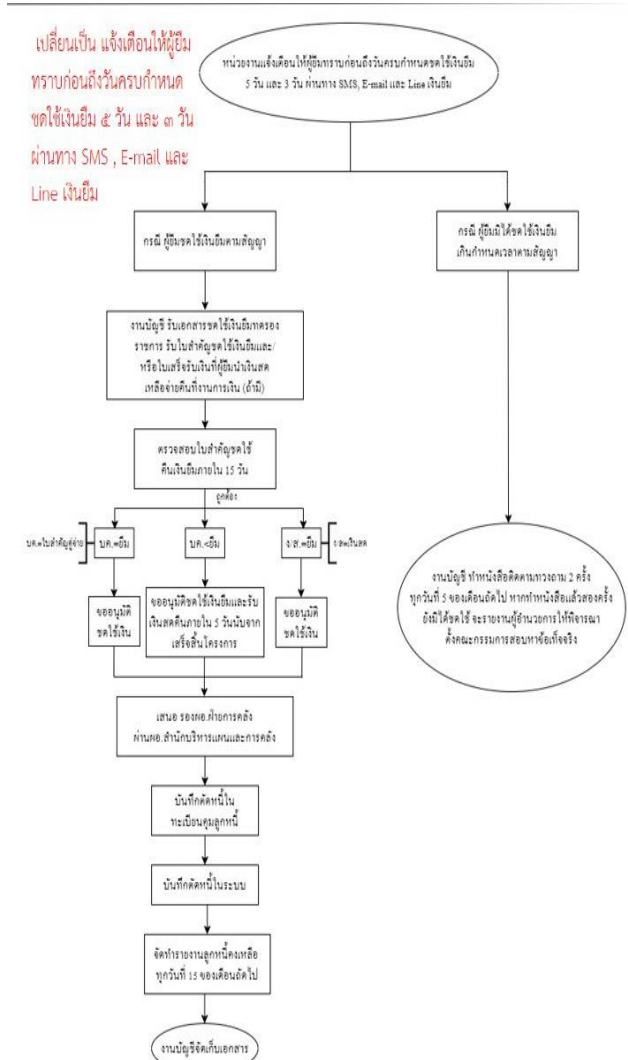


ขั้นตอนการชดใช้เงินยืมโครงการ

ขั้นตอนชดใช้เงินยืม (เดิม)



ขั้นตอนชดใช้เงินยืม (ใหม่)

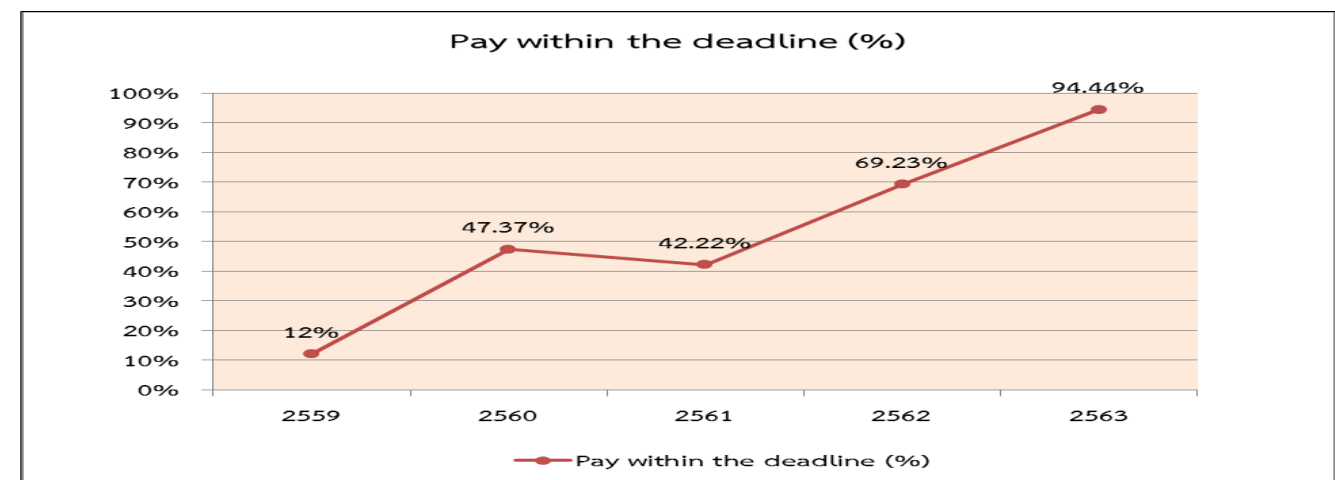
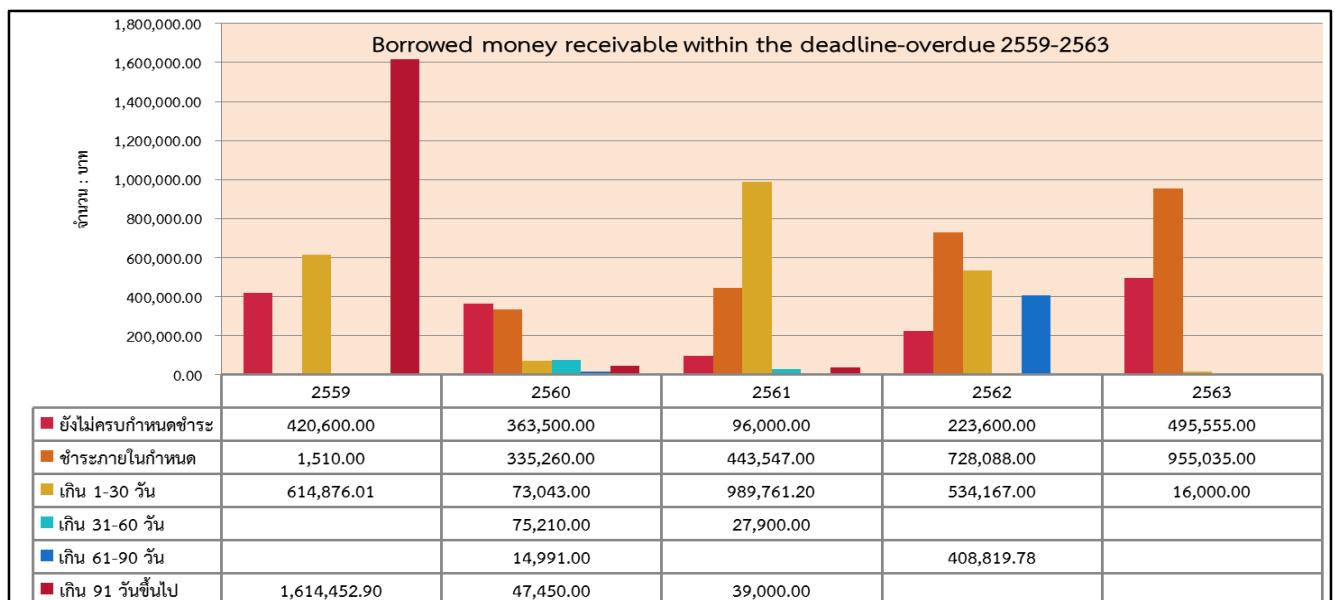
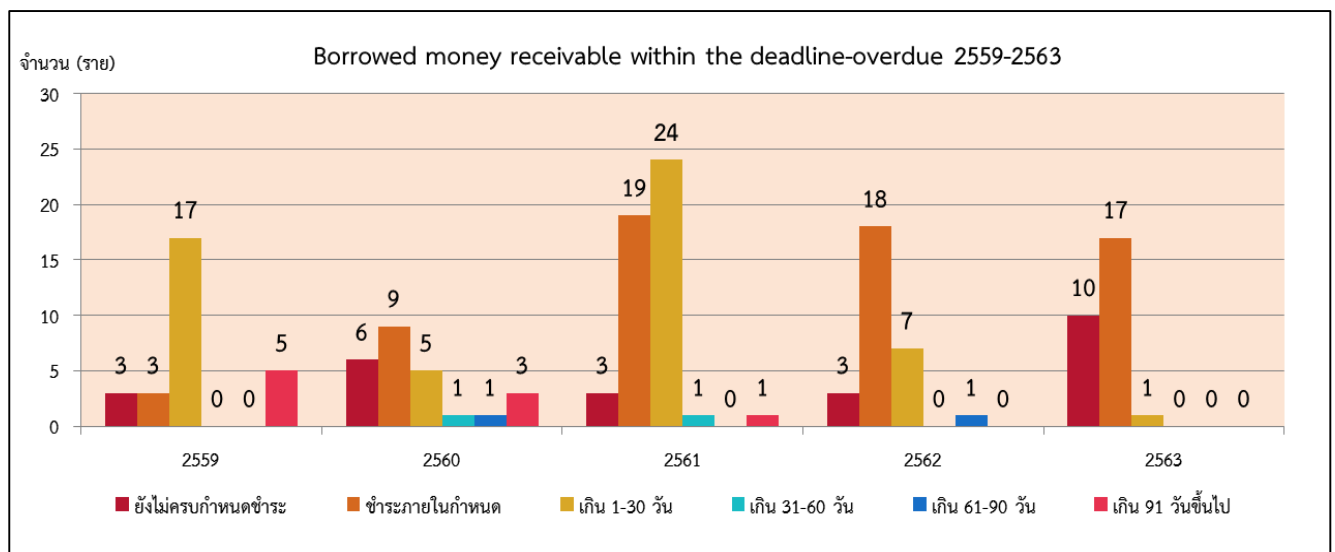


6. การวัดและวิเคราะห์คุณภาพของผลการทำงาน และประโยชน์ที่ได้รับ

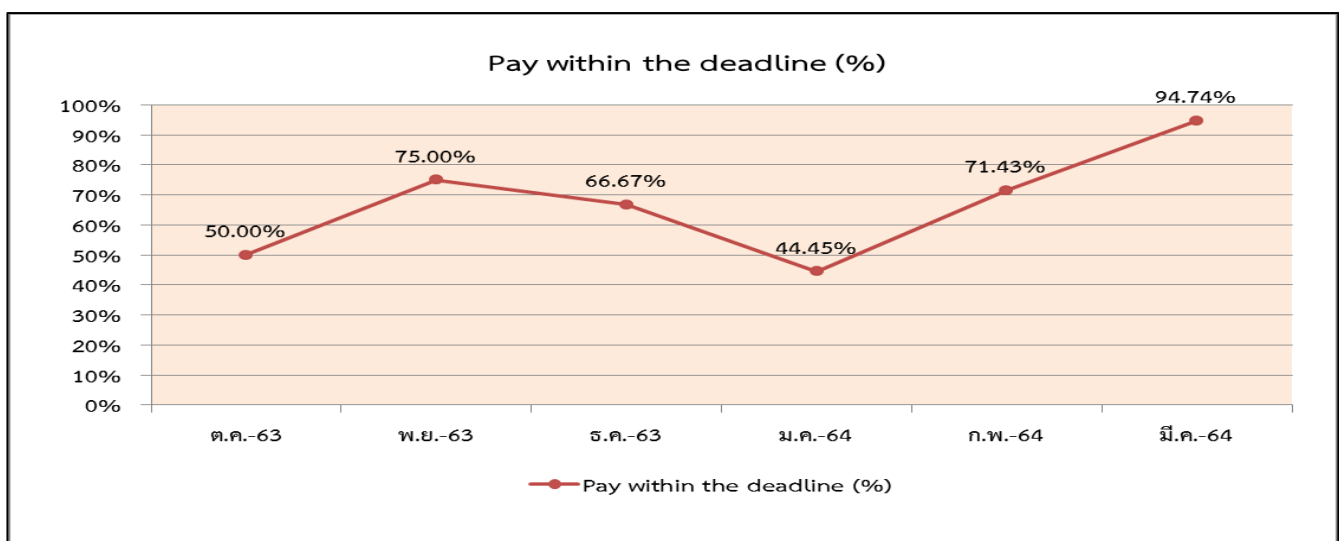
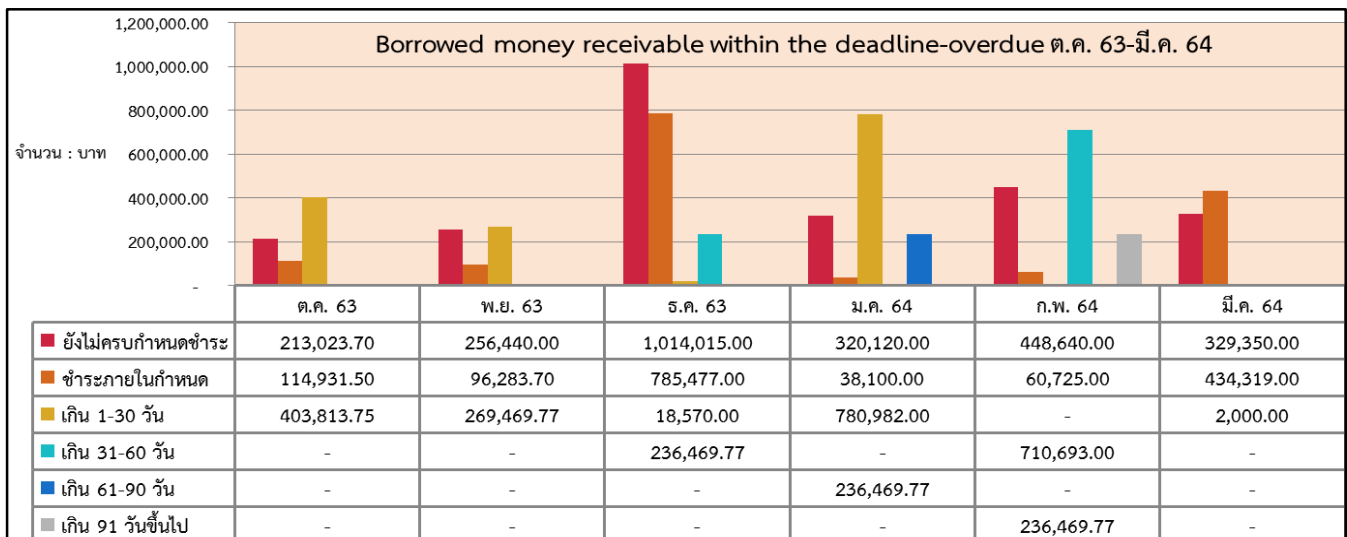
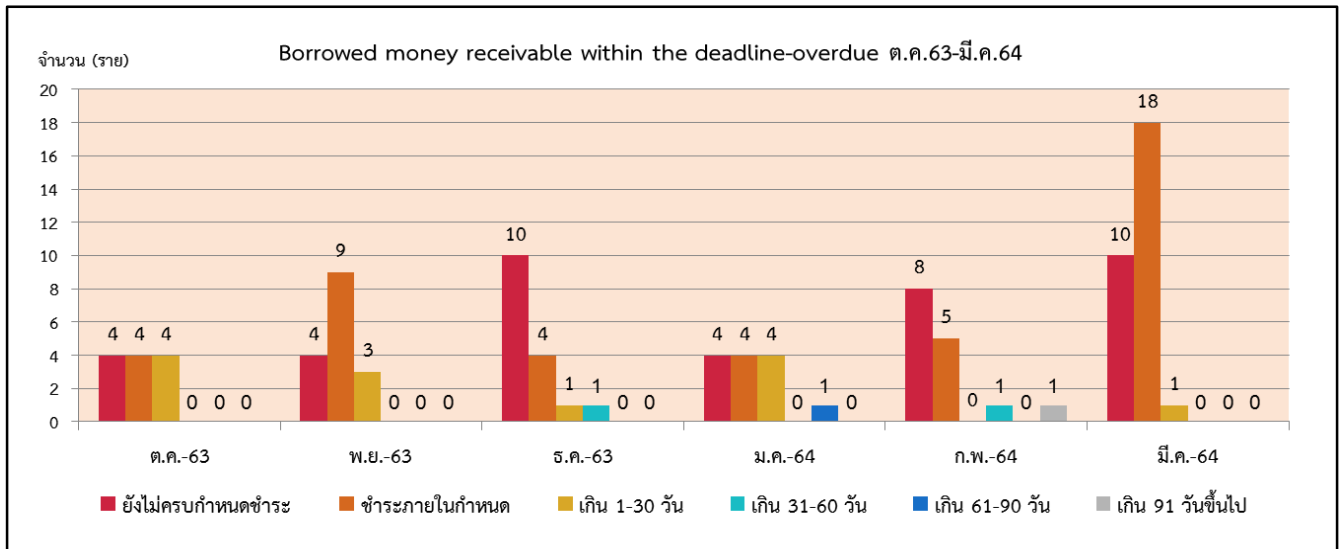
ตัวชี้วัดสำคัญ (KPI)	เป้าหมาย (Target)	ก่อนปรับเปลี่ยนกระบวนการ	หลังปรับเปลี่ยนกระบวนการ		ประสิทธิภาพ		
		(1 ต.ค. 62 – 30 ก.ย. 63)	เดือน เม.ย. 64	เดือน พ.ค. 64	คุณภาพ	ค่าใช้จ่าย	ระยะเวลา
ลูกหนี้เงินยืมชดใช้ภายในเวลาที่กำหนด $\geq 90\%$	$\geq 90\%$	60.32%	100%	100%	✓		
จำนวนลูกหนี้เงินยืมคงค้างลดลง (เกินกำหนด) = 0 ราย	0 ราย	7 ราย	0 ราย	0 ราย	✓		
พัฒนาและปรับปรุงสื่อ Online ให้ความรู้เงินยืมตรง ราชการ และชดใช้เงินยืมตรงราชการ	2 เรื่อง	0	1	1	✓		
บริหาร โครงการ Lean - Process	5 วัน	10 วัน	5 วัน	5 วัน			✓
Lean - Paperless	0 จุด	2 จุด	0 จุด	0 จุด		✓	
นำ Google App มาใช้ในการปฏิบัติงาน	เม.ย.-64	-	100%	100%	✓		✓
รายงานอุบัติการณ์ - ยืมเงินด่วน	0 ราย	N/A	0 ราย	0 ราย			✓
- ชดใช้เงินยืมเกินกำหนด	0 ราย	N/A	0 ราย	0 ราย			✓
ความพึงพอใจของผู้ยืมเงิน (คะแนนเต็ม 5)	4	N/A	N/A	4.09	✓		

ภาพที่ 8 แสดงประสิทธิผลของกระบวนการและวิธีปฏิบัติที่ได้ปรับปรุงใหม่ (ผลลัพธ์)

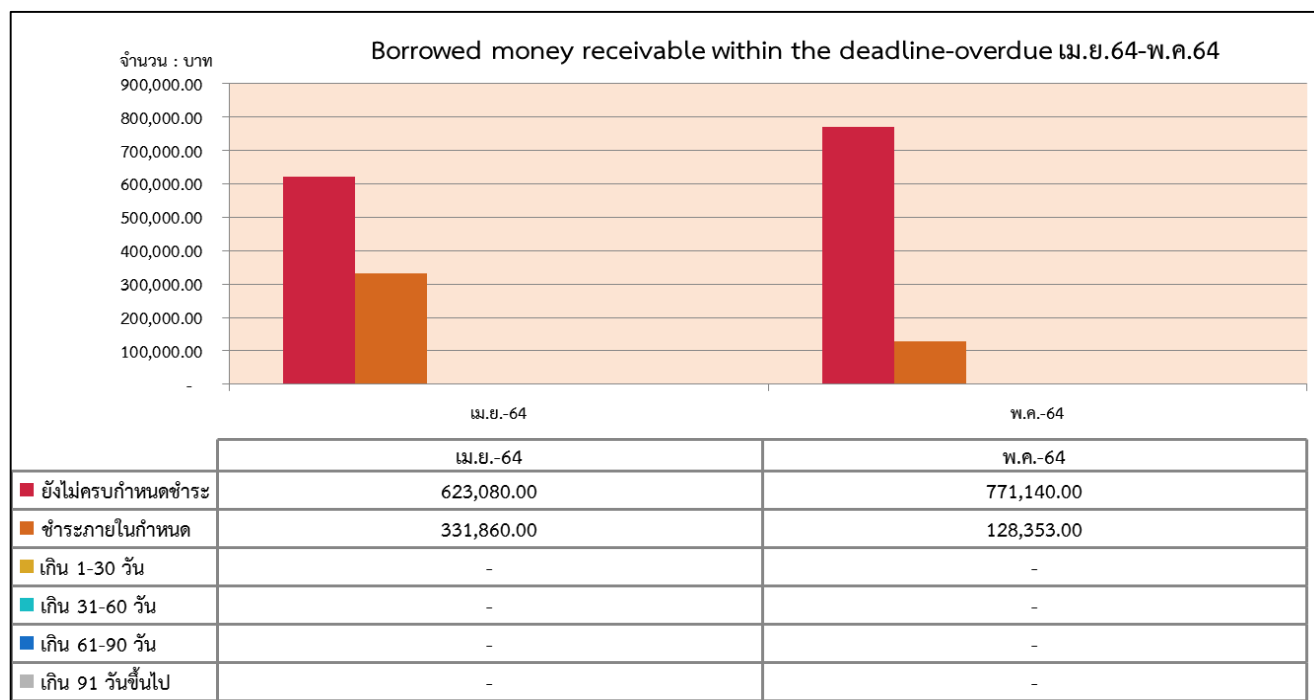
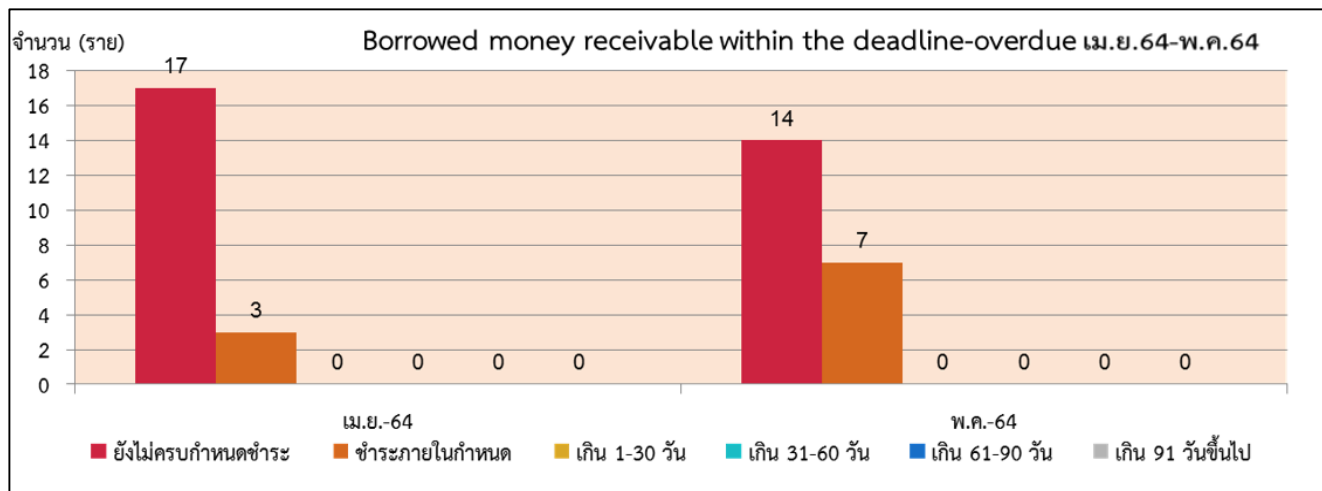
ผลการดำเนินงานหลังจากปรับปรุง ปี 2559-2563



สถิติลูกหนี้เงินยืมของราชการค้าง ปัจจุบัน



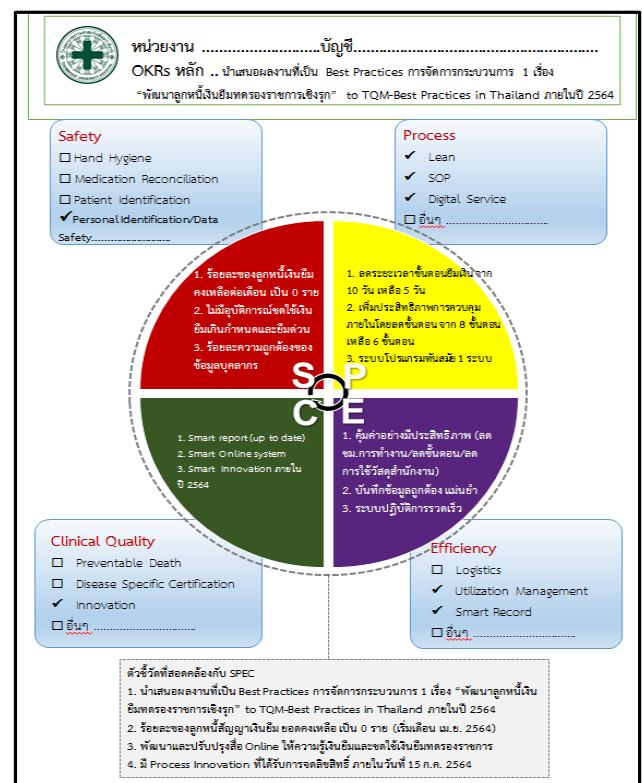
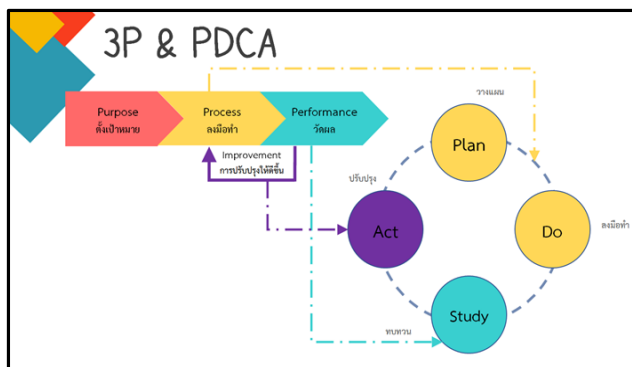
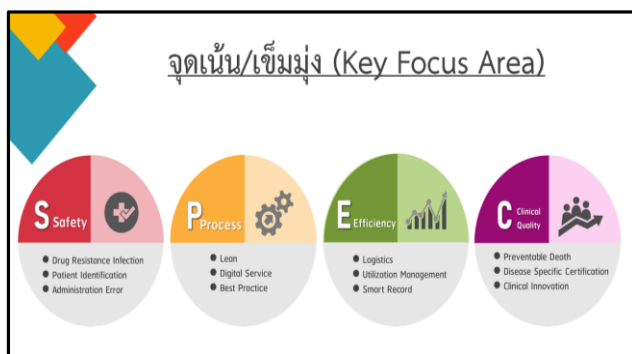
สถิติลูกหนี้เงินยืมของราชการคงค้าง ปัจจุบัน หลัง ปรับปรุง



6.2 ประโยชน์ที่ได้รับจากการปรับปรุง

1. มีระบบการควบคุมภายในที่รัดกุม เหมาะสม
2. บริหารลูกหนี้เงินยืมทดรองราชการอย่างเป็นระบบ โดยนำแนวคิด 3P ภายใต้กรอบ SPEC Platform มาพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้ลูกหนี้ชดใช้เงินยืมได้ภายในเวลา และมีจำนวนคงค้างลดลง ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย
3. บริหารเวลาและลดค่าใช้จ่าย Lean Process และ Paperless ลดเวลาการปฏิบัติงานและค่าใช้จ่ายอย่างเหมาะสม
4. สร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ แก่บุคลากรในโรงพยาบาล มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับการยืมเงินและชดใช้เงินยืมทดรองราชการ
5. มี Tacit Knowledge ลูกหนี้เงินยืมทดรองราชการ และจัดทำคู่มือ SOP จำนวน 1 เล่ม
6. ทักษะการทำงานเป็นทีม และการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ
7. ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์เผยแพร่ทางช่อง YouTube ให้ความรู้เงินยืมทดรองราชการและชดใช้เงินยืมทดรองราชการ

7. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และความยั่งยืน



1. กลยุทธ์ขององค์กร กำหนดเป้าหมาย เข้มมุ่ง ค่านิยมองค์กร
2. โครงสร้างขององค์กร การจัดกลุ่มงาน มอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจน
3. ระบบการปฏิบัติงาน การจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ
4. บุคลากร มีทักษะความรู้ความสามารถ ได้รับการพัฒนาศักยภาพตามสายงานที่รับผิดชอบ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิจัยดำเนินงาน พัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

Develop a proactive Borrowed money receivable system

พัฒนาระบบเงินยืมทรงราชการเชิงรุก

ที่มาและควมสำคัญ

การยืมเงินทรงราชการและการขอใช้เงินยืมของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติมีจำนวนผู้ยื่นเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้ยื่นส่วนใหญ่ไม่เข้าใจระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติ และมีข้อสงสัยจากการติดต่อประสานงานกับงานบัญชีได้สะดวก รวดเร็ว จึงมีผลทำให้การยื่นเงินและการขอใช้เงินยืมล่าช้าไม่ทันไปตามเงื่อนไขเวลาที่กำหนด งานบัญชี จึงได้พัฒนา ระบบเงินยืมทรงราชการเชิงรุก ซึ่งเกิดจากการคิดวิเคราะห์ การบริหารจัดการระบบการขอเงินยืมแบบครบวงจร อย่างยั่งยืน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1. วิเคราะห์ปัญหา

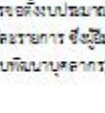
พบกรณีปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการยื่นเงินยืมทรงราชการและการขอใช้เงินยืม

2. หาแนวทางการแก้ปัญหา

จากปัญหา จึงเกิดแนวคิดในการพัฒนาระบบจัดทำเงินยืมและขอใช้เงินยืมทรงราชการ เชิงรุกทั้งกระบวนการอย่างมีระบบ โดย

2.1 ปรับแบบฟอร์มการขอเงินยืมทรงราชการและขอใช้เงินยืมใหม่ โดยระบุวันที่ขอใช้และการคืนเงินล่วงหน้าเพื่อแจ้งให้ทราบก่อนการส่งขอใช้เงินยืมอย่างละเอียด (Web site ระเบียบ/ฝ่ายบริหารแผนและการคลัง/งานบัญชี) โดยมี QR code อยู่ด้านซ้ายของแบบฟอร์มขอเงินยืม

2.2 จัด KM บรรยายเกี่ยวกับระเบียบและวิธีการยื่นเงินยืมทรงราชการ พร้อมเอกสารตัวอย่าง การยื่นและการขอใช้ให้ถูกต้องเป็นไปตามระเบียบที่ปฏิบัติ เช่น บรรยายให้ความรู้ที่หน่วยงาน อาสาสมัคร ฯลฯ

2.3 การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการ จากการใช้ผู้ยื่นรับใช้สำนักงานเป็น  เป็น  ออนไลน์ผ่านระบบของบัญชี  แจ้งมือถือ

2.4 เพิ่มแบบฟอร์มการขอเบิกงบประมาณในโครงการ โดยใช้แบบฟอร์มการขอตั้งงบประมาณ (Web site ระเบียบ/HR Training) โดยในแบบฟอร์มระบุอัตราค่าใช้จ่ายการเบิกและรายการ ซึ่งผู้ยื่นสามารถดูได้จากระบบติดตามขั้นตอนการเบิกจ่ายใน Google sheet (ฝ่ายงานพัฒนาศักยภาพ) เริ่มใช้เดือนกุมภาพันธ์ 2563 ดังนี้

2.4.1 แบบฟอร์มขอเบิกค่าใช้จ่ายอบรม ประชุม สัมมนาภายใน รพ.

2.4.2 แบบฟอร์มขอเบิกค่าใช้จ่ายอบรม ประชุม สัมมนาภายนอก รพ.

2.4.3 แบบฟอร์มขอเบิกค่าใช้จ่ายอบรมบุคลากรนอก

2.4.4 แบบฟอร์มขอเบิกค่าใช้จ่ายจัดงาน

Ex 2.3.1 แบบฟอร์มขอเบิกค่าใช้จ่ายอบรม ประชุม สัมมนาภายใน รพ.

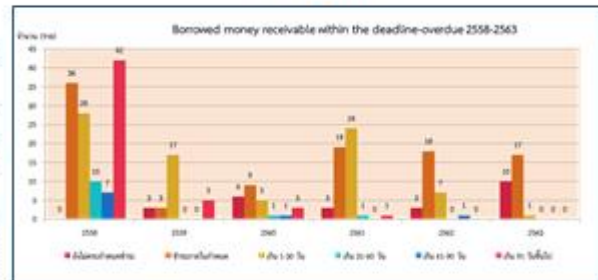


3. นำไปปฏิบัติ

โดยพัฒนาระบบการยื่นเงินยืมและขอใช้เงินยืมทรงราชการอย่างมีระบบ ครบวงจร อย่างยั่งยืนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดข้อผิดพลาด เพื่อลดระยะเวลาขอใช้เงินยืมทรงราชการของผู้ยื่น ซึ่งเดิมล่าช้าตั้งแต่ 1 เดือนตามเวลาที่กำหนด/ลดปริมาณลูกหนี้เงินยืมทรงราชการที่เกินกำหนด/สร้างความพึงพอใจเกี่ยวกับการขอใช้เงินยืมทรงราชการ



4. ผลการดำเนินงาน



8. อุปสรรค และแนวทางในการแก้ไข

ปัญหา อุปสรรค	แนวทางในการแก้ไข
1. ผู้ยืมเงินทรองราชการ ไม่เข้าใจระเบียบในการยืมเงิน และไม่เข้าใจการชดใช้เงินยืมที่ถูกต้อง ทำให้มีการแก้ไขเอกสารหลายครั้ง ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการชดใช้เงินยืม	จัดบรรยายและพัฒนาสื่อออนไลน์ ระบบเงินยืมทรองราชการเชิงรุก และสร้าง QR Code หลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับการยืมเงิน-ชดใช้/หลักเกณฑ์และอัตราการเบิกจ่าย/แบบฟอร์มการยืมเงิน และแบบฟอร์มต่าง ๆ ฯลฯ/เอกสารประกอบการชดใช้เงินยืม/คู่มือ ฯลฯ
2. ความเสี่ยงในการเก็บรักษาเช็ค	โอนเงินเข้าระบบการจ่าย Internet Banking ทุกวันศุกร์ของสัปดาห์ และแจ้งข้อความผ่านโทรศัพท์มือถือ และ E-mail ผู้ยืม
3. ผู้ยืมไม่รู้ระเบียบอัตราค่าใช้จ่ายในการเบิกจ่ายก่อนจัดทำโครงการ	มีแบบฟอร์มการขอตั้งงบประมาณ เพื่อให้ผู้ยืมทราบถึงระเบียบอัตราค่าใช้จ่ายในการเบิกจ่ายแต่ละรายการก่อนการเขียนโครงการ
4. สถานการณ์ในปัจจุบันที่มีโรคระบาด Covid-19 การเว้นระยะห่างเป็นสำคัญ จึงเกิดแนวคิดปรับเปลี่ยนขั้นตอนเพื่อลดระยะเวลาและสำเนาเอกสาร	ผู้ยืมกรอกแบบฟอร์มและแนบไฟล์เอกสารเงินยืมทรองราชการผ่านระบบออนไลน์
5. โปรแกรมระบบ e-Phis เป็นเพียงทะเบียนคุมลูกหนี้เงินทรองราชการ ไม่ได้ออกแบบไว้สำหรับจัดเก็บรายละเอียด จึงไม่มีฐานข้อมูลรายบุคคล และไม่สามารถรายงานผลได้ทันที	จัดทำข้อมูลในโปรแกรม Excel เพื่อจัดเก็บรายละเอียดรายบุคคลและรายงานผล

9. ความท้าทายต่อไป

- ออกแบบระบบและพัฒนา Line Official Account เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ยืม โดยสร้าง Rich Menu เกี่ยวกับระเบียบหลักเกณฑ์การปฏิบัติต่าง ๆ, แบบฟอร์มการส่งหลักฐานเพื่อชดใช้เงินยืมทรองราชการ (ACC_ARLTLTUH201), การติดตามสถานการณ์ยืมเงินและวันครบกำหนดชดใช้เงินยืม และอัปเดตข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับเงินยืมทรองราชการ ภายใต้ชื่อลูกหนี้เงินยืม รพ.ธ
- พัฒนารายงานในโปรแกรมระบบ e-Phis เพื่อให้เข้าถึงฐานข้อมูลรายบุคคล เพื่อให้ติดตามและรายงานผลได้ทันที

