

นโยบายการเงินการคลัง

กระทรวงสาธารณสุข



• เงินมิใช่เป้าหมาย

• แต่ทุกเป้าหมายต้องใช้เงิน



Drive



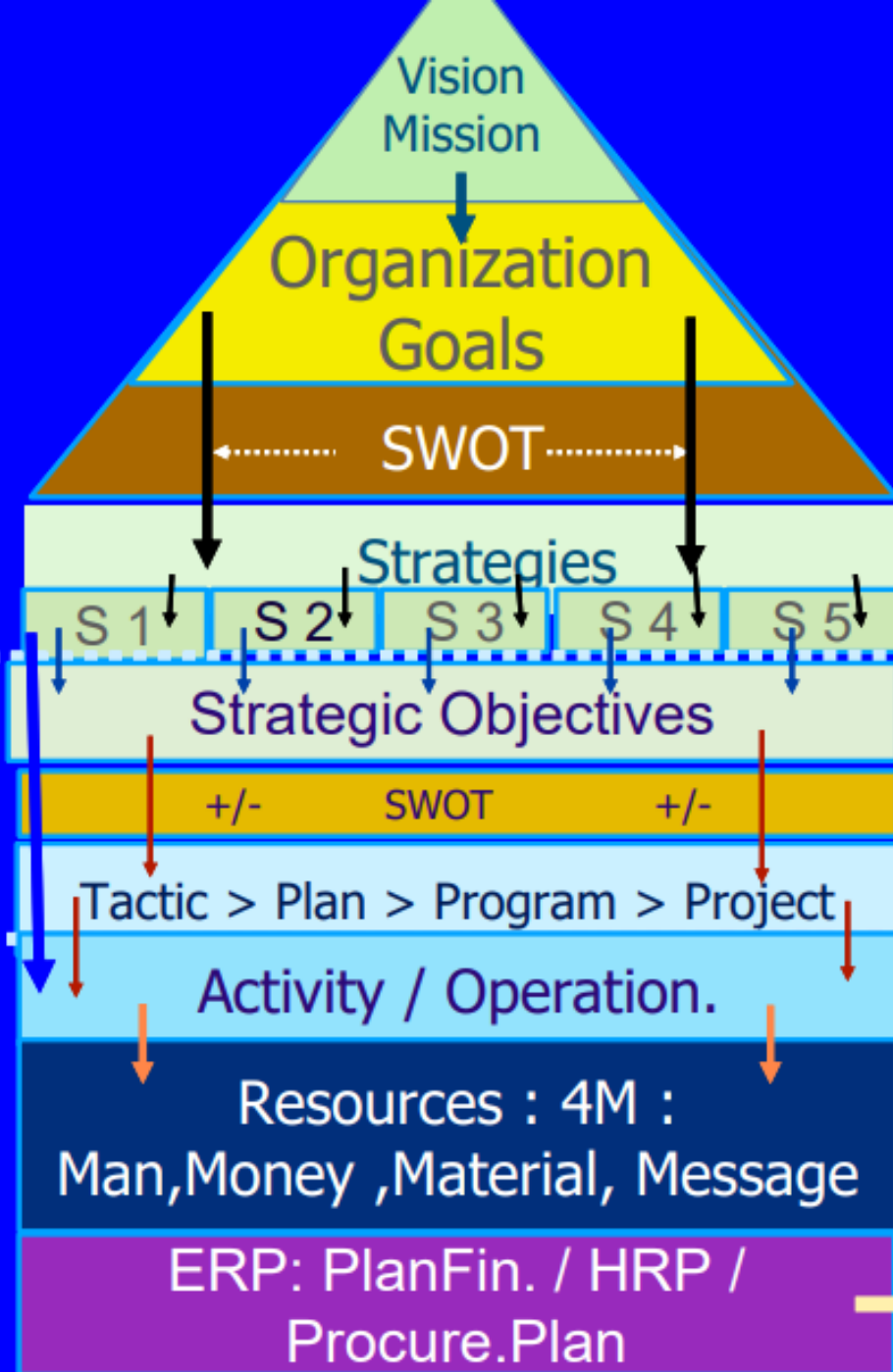
Strategic Formulation

Strategy กลยุทธ์ (ยุทธศาสตร์)

Tactic กลวิธี (ยุทธวิธี)

Plan → Program → Projects.

Strategic implementation



Strategic Plan

Corporate Strategy

Business Strategy

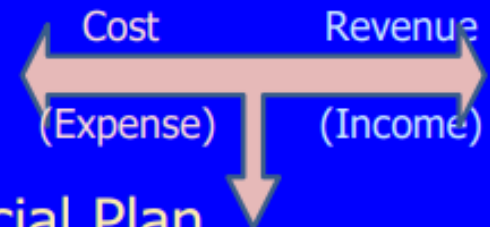
Functional Strategy

Tactic Plan

:Action Plan

Financial Plan

HR Plan

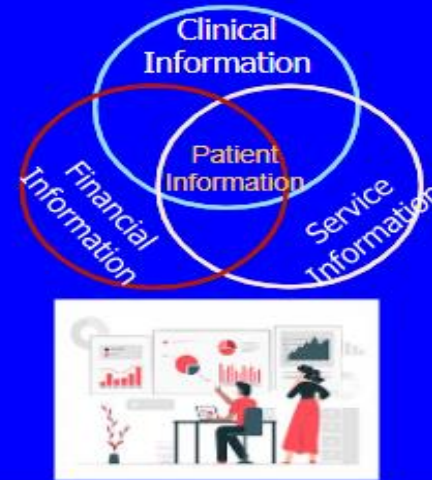


Contex: Hospital (Healthcare) Finance

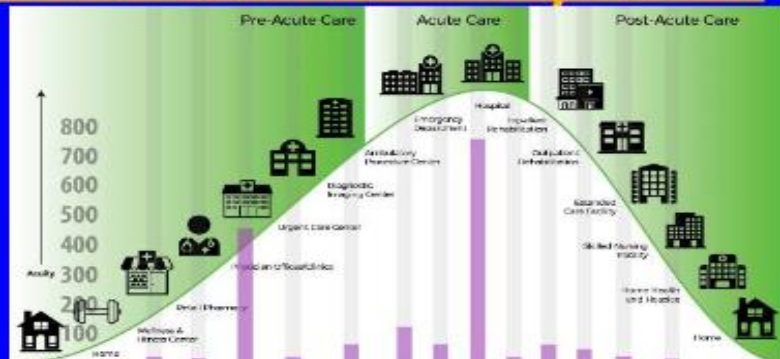
- Health & HealthCare Finance :



- Hospital Information :



- Continuum of Healthcare & Health care system



- Health (Care) Insurance:



งบแสดงฐานะทางการเงิน

$$\text{สินทรัพย์} = \text{หนี้สิน} + \text{ทุน}$$



$$\begin{aligned}\text{สินทรัพย์} &= \text{เงินสด} + \text{รายการที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสด} \\ \text{หมุนเวียน} &= \text{Cash} + \text{Inventory} + \text{Recivable} \\ &= \text{เงินสด} + \text{สินค้า} + \text{ลูกหนี้}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{ทุนสำรองสุทธิ} \\ \text{(NWC) net} \\ \text{working capital}\end{aligned} = \text{สินทรัพย์หมุนเวียน} - \text{หนี้สินหมุนเวียน}$$

$$\text{Current Ratio} = \text{สินทรัพย์หมุนเวียน} / \text{หนี้สินหมุนเวียน}$$

$$\text{Quick Ratio} = \text{เงินสด} + \text{ลูกหนี้} / \text{หนี้สินหมุนเวียน}$$

$$\text{Cash Ratio} = \text{เงินสด} / \text{หนี้สินหมุนเวียน}$$

สินทรัพย์หมุนเวียน

- เงินสดและเทียบเท่า
- ลูกหนี้
- วัสดุคงคลัง

หนี้สินหมุนเวียน

- เจ้าหนี้
 - เจ้าหนี้การค้า
 - เจ้าหนี้ตามจ่ายฯ
 - เจ้าหนี้บุคคลากร
- เงินรับฝาก

LIQUIDITY INDEX

Current ratio (> 1.5)

= สินทรัพย์หมุนเวียน / หนี้สินหมุนเวียน

Quick ratio (> 1.0)

= เงินสดและเทียบเท่า + ลูกหนี้ / หนี้สินหมุนเวียน

Cash ratio (> 0.8)

= เงินสดและเทียบเท่า / หนี้สินหมุนเวียน

NWC = สินทรัพย์หมุนเวียน - หนี้สินหมุนเวียน

เงินบำรุงคงเหลือ = เงินสด - หนี้สินหมุนเวียน

ภาระทางการเงิน ที่ รพ.รัฐ ไม่ต้องแบกรับ

- ดอกเบี้ยเงินกู้ยืม
- ภาษี
- การปันผลหรือคืนกำไรให้กับนักลงทุน

**EBITDA = Earning Before Interest Tax
Depreciation and Amortization**

= กำไรก่อนหักดอกเบี้ย, ภาษี, ค่าเสื่อม
และค่าตัดจำหน่าย

= **กำไรเงินสดจากการดำเนินงาน**

***รพ.รัฐ EBITDA จะมีความแตกต่างจาก
ธุรกิจทั่วไป**



Ebitda

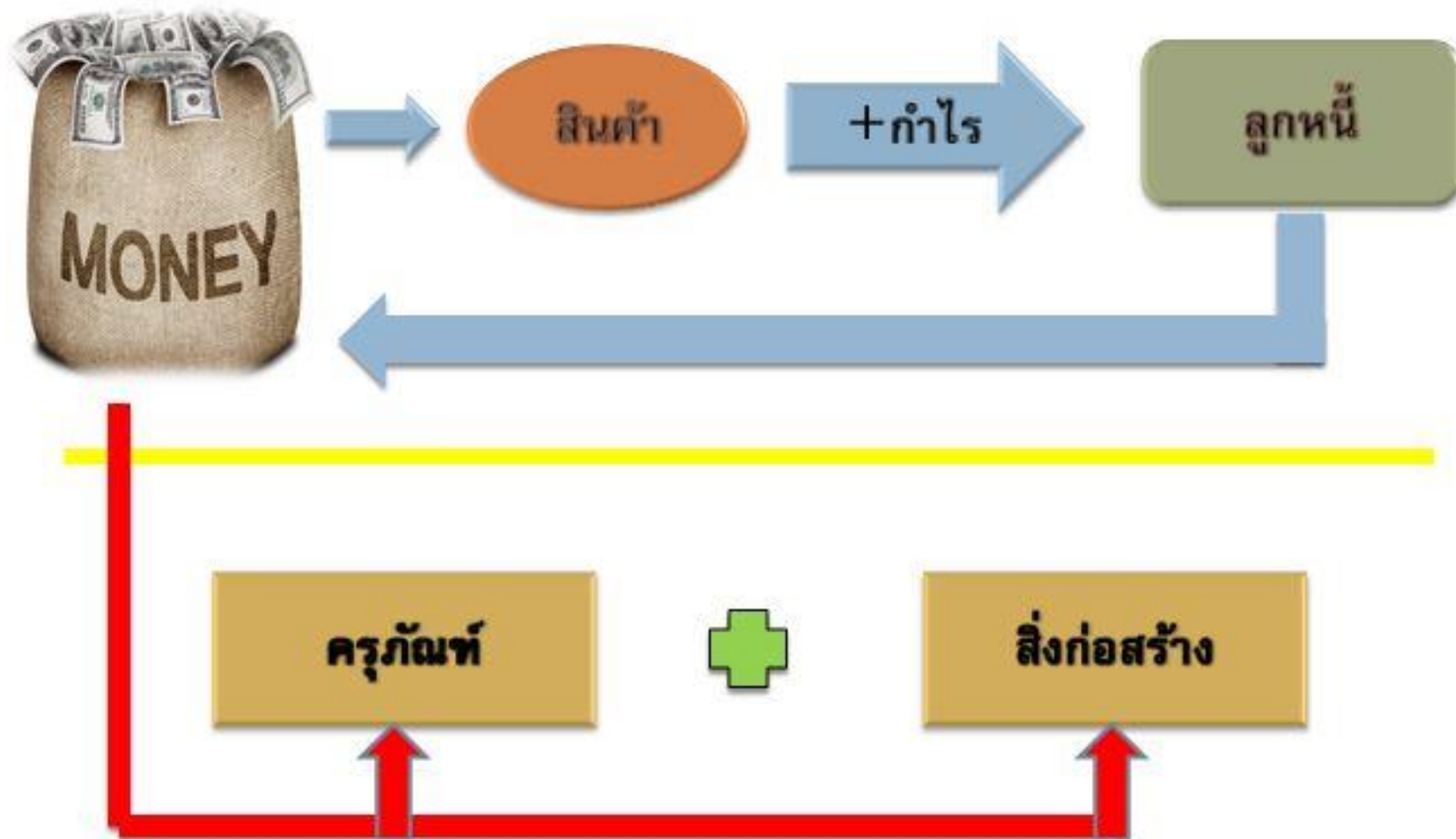


NWC



Investment

การบริหารสินทรัพย์ระดับหน่วยงาน



สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน

➤ ค่าเสื่อม(Depreciation)

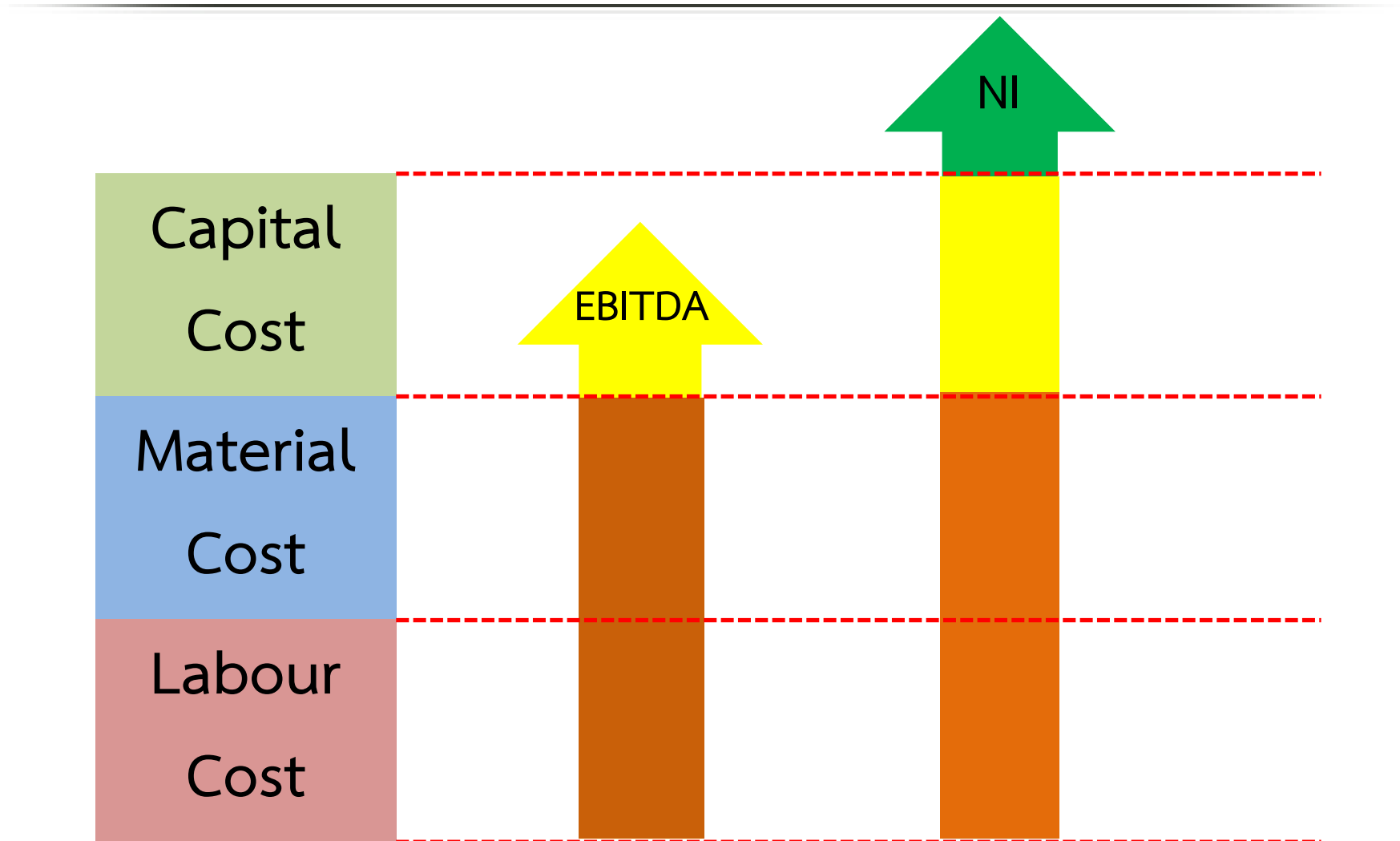
- สินทรัพย์ที่มีตัวตน (ครุภัณฑ์สิ่งก่อสร้าง)

➤ ค่าตัดจำหน่าย (Amortization)

- สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (ค่าลิขสิทธิ์)

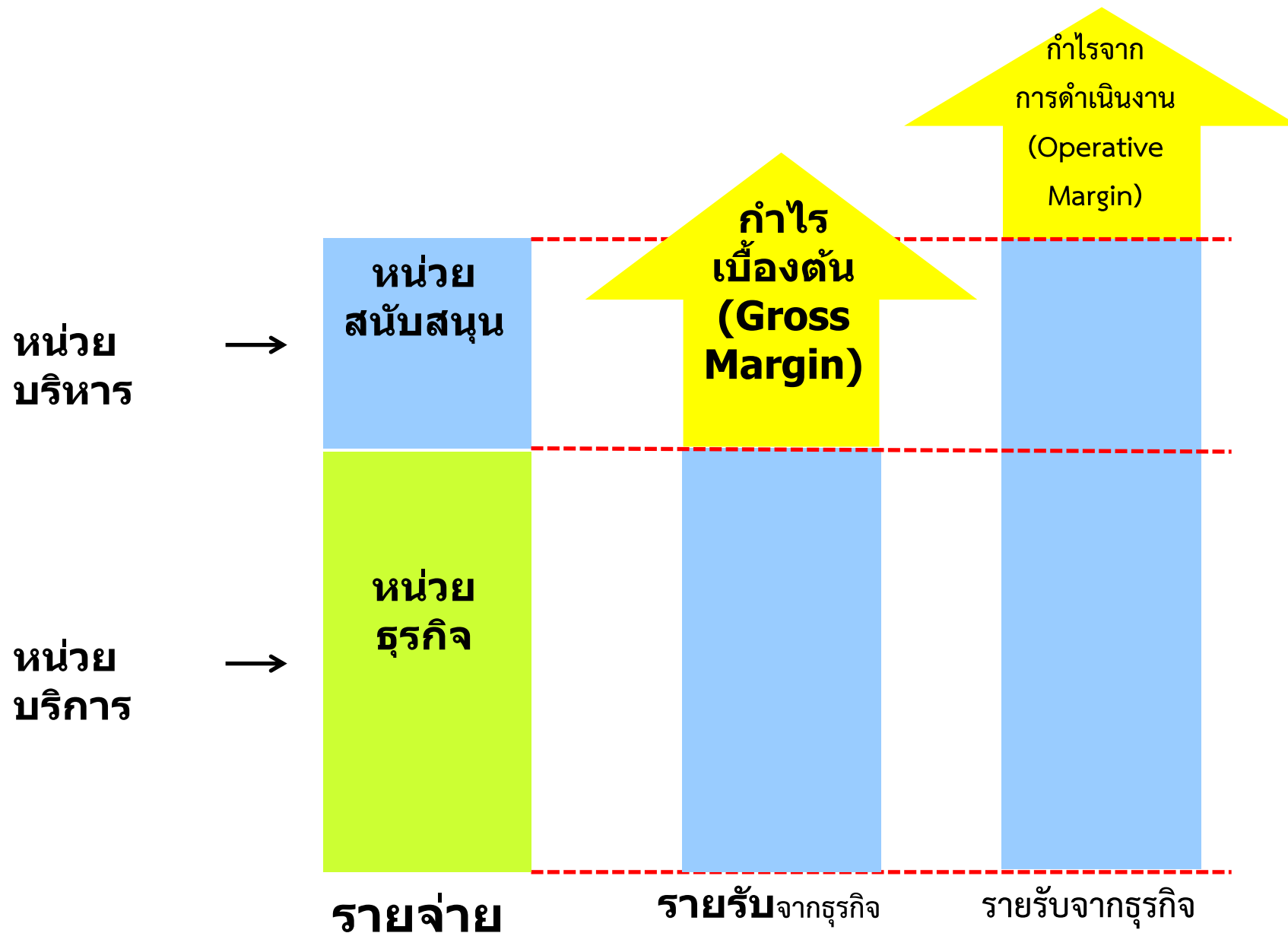
❖ เป็นต้นทุนมูลค่าสินทรัพย์ที่ลดลง (ทางบัญชี)

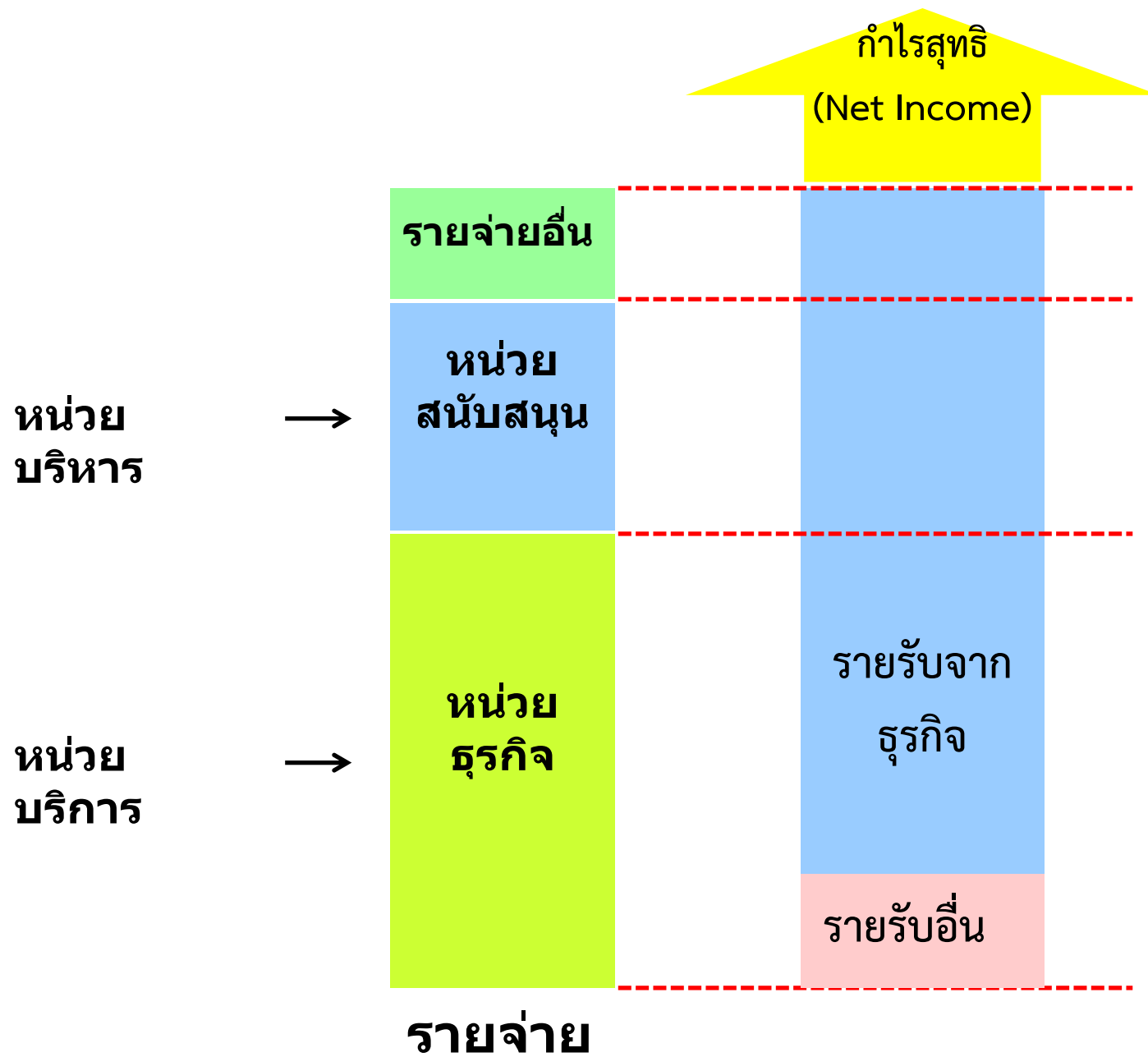




ศัพท์ทางการเงินที่คล้ายกัน

- กำไรเบื้องต้น (Gross Margin)
- กำไรจากการดำเนินงาน (Operative Margin)
- กำไรสุทธิ (Net Income)
- EBITDA





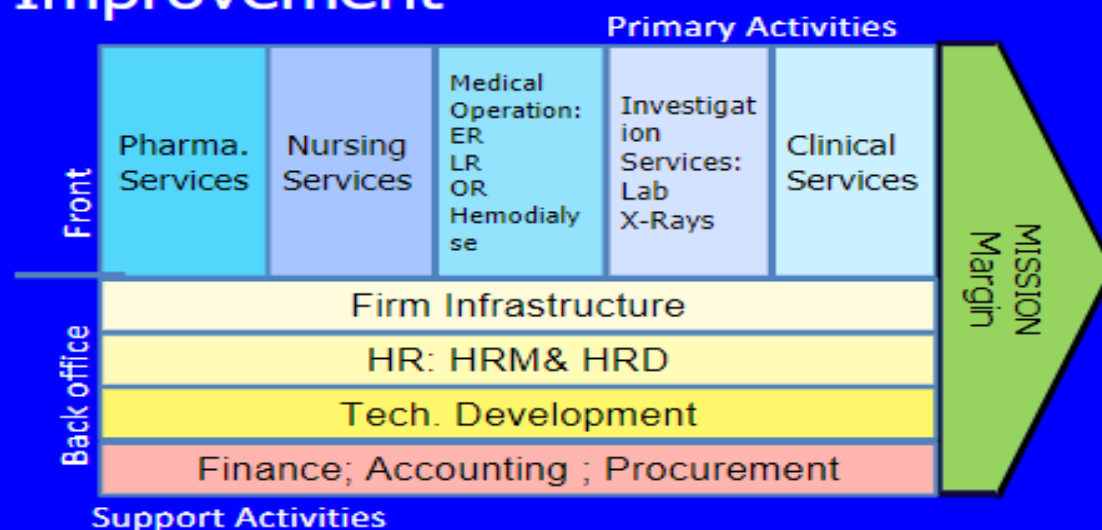
การบริหารรายได้และค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ

Cost conscious & Code of Conduct

รายได้ Revenue	ค่าใช้จ่าย Expense
• แหล่งรายได้ • งบประมาณ • การดำเนินงาน • รายได้อื่นๆ	• ประเภทค่าใช้จ่าย • LC:Labor Cost • MC:Material Cost • CC: Capital Cost

Leadership,
Motivation
Productivity
Improvement

Quality :
RDU, PTC, UR , RM,
ZD, Lean
Effective Supply
chain Mgt.
Effective Procurement
&Inventory Mgt.



Financial Plan



งบสมดุลย์ : รับ = จ่าย
เกินดุลย์ : รับ > จ่าย
ขาดดุลย์ : รับ < จ่าย

Financial Plan

• แหล่งรายได้

- งบประมาณ
- การดำเนินงาน
- รายได้อื่นๆ

• โครงสร้างรายจ่าย

- งบบุคลากร
- งบดำเนินงาน
- งบลงทุน



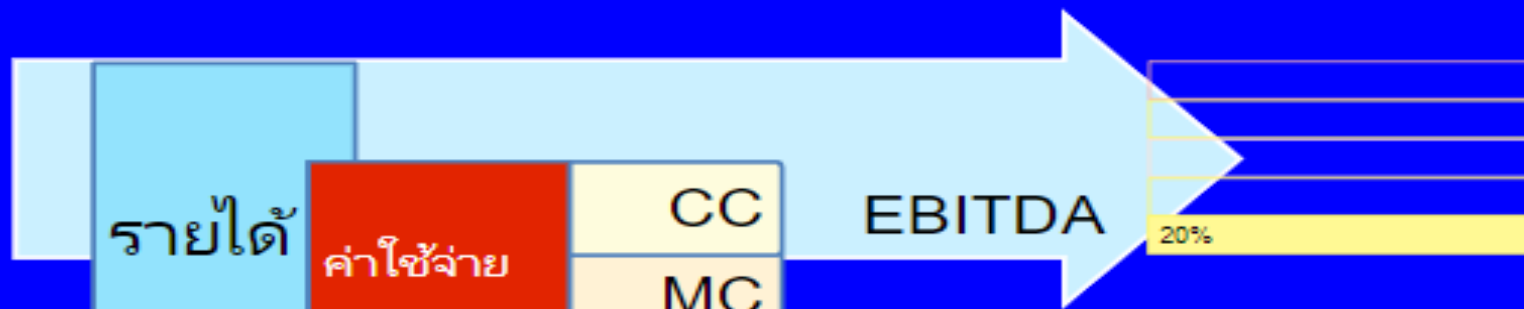
โครงสร้างงบประมาณรายจ่ายภาครัฐ

<http://www.fpo.go.th/main/getattachment/2395082f-f68f-4b9e-bfd8-57896283ecd2/4910.aspx>

ปีงบประมาณ	2562	2563	2564
1. วงเงินงบประมาณ	3,000,000.0	3,200,000.0	3,285,962.5
1.1 รายจ่ายประจำ	2,272,656.3	2,403,694.4	2,537,652.3
1.2 รายจ่ายลงทุน	649,138.2	644,425.7	649,310.2
1.3 รายจ่ายชำระต้นเงินกู้	78,205.5	89,170.4	99,000.0
1.4 รายจ่ายเพื่อชดใช้เงินคงคลัง	0.0	62,709.5	0.0
2. งบประมาณการรายได้	2,550,000.0	2,731,000.0	2,677,000.0
3. ดุลงบประมาณ (เกินดุล+ / ขาดดุล-)	(450,000.0)	(469,000.0)	(608,962.5)

20%

การลงทุนเงินบำรุงไม่เกิน 20% EBITDA



EBITDA < DA		= เอาตัวไม่รอด
EBITDA = DA		รอดแต่ไม่โต
EBITDA > DA		OK
	ลงทุน < DA.	กินบุญเก่า
	ลงทุน = DA	ยื้อเวลา ไม่มีอนาคต
	ลงทุน > DA	OK

บทบาทของสป.สธ. (กลยุทธ์?)

- : กำหนดมาตรการไว้ 4 มาตรการ
- มาตรการที่ 1 - Sufficient Allocation.
การจัดสรรเงินอย่างเพียงพอ
 - มาตรการที่ 2 - Planfin Management
- ติดตามกำกับด้วยแผนทางการเงิน
 - มาตรการที่ 3 - Efficient Management
- สร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
 - มาตรการที่ 4 - Accounting Management
- พัฒนาการบริหารระบบบัญชี
 - มาตรการที่ 5 - Network & Capacity Building
- พัฒนาเครือข่ายและศักยภาพบุคลากรด้านการเงินการคลัง

Sufficient Allocation

การจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เพียงพอต่อการทำงาน ภายใต้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีหลักการที่ดี และหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม เราจะใช้เกณฑ์อะไรที่จะบอกว่าเพียงพอ หากไม่มีชัดเจน การจัดสรรหรือปรับเปลี่ยน จะหลงทางได้ โดยเฉพาะภายใต้ข้อเรียกร้องของหน่วยงานต่างๆ ที่ต้องการ และปัจจัยต่างๆ มากมาย

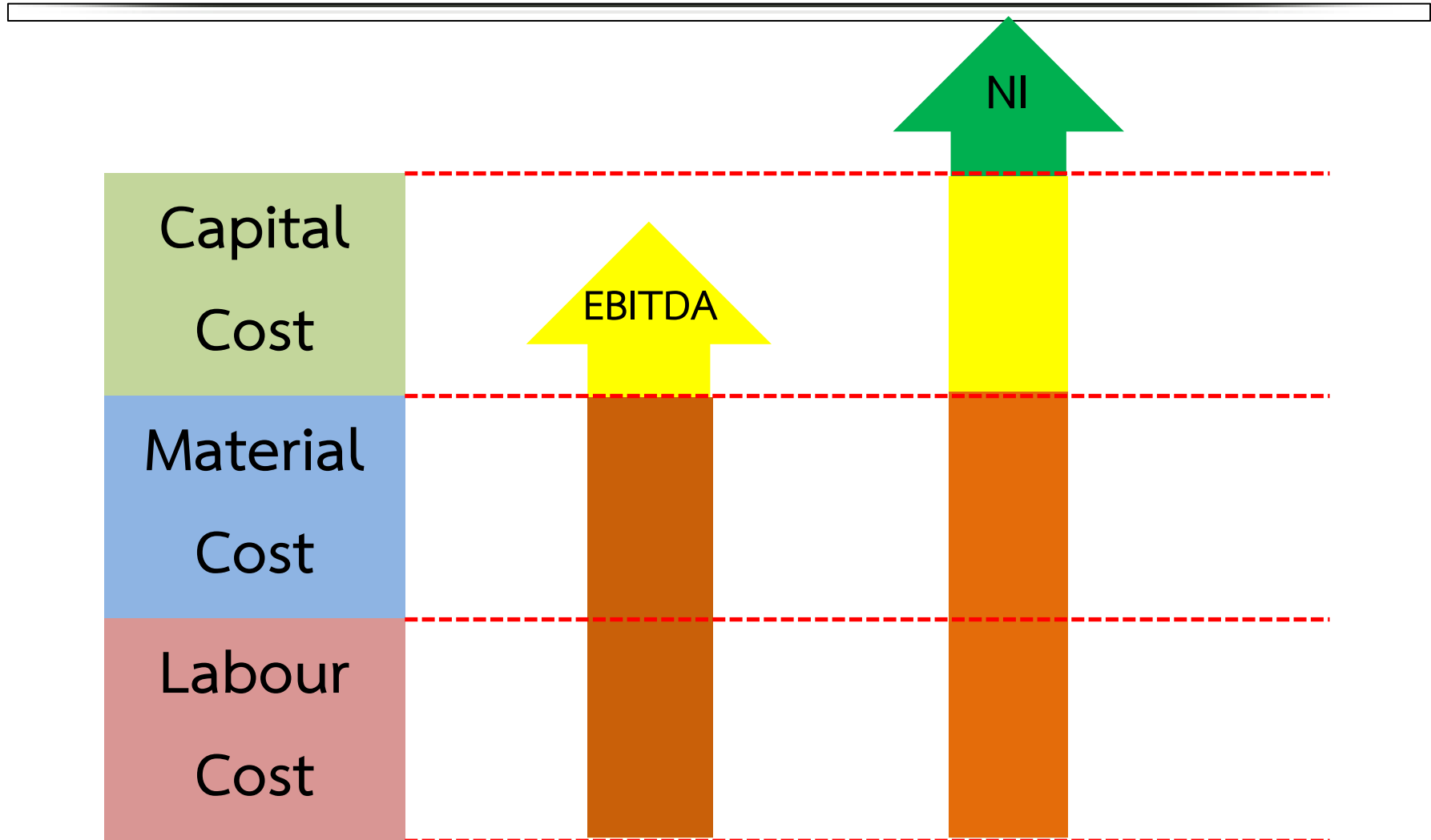
Allocation

- ระดับประเทศ
 - StepK
 - ประกันรายรับ , MOE
 - เงินกันระดับประเทศ
- ระดับเขต
 - รพสต
 - M2,F3
 - ประกันรายได้ต่อหัว ปชก
 - CF VBH
- ระดับจังหวัด

งบแสดงรายได้ค่าใช้จ่าย (Income Statement) สามารถบอกความเพียงพอของ เงินรายรับ ที่สามารถนำไปบริหารค่าใช้จ่าย ที่เกิดขึ้นอย่างเพียงพอหรือไม่ โดยพิจารณาค่าใช้จ่าย ออกเป็น 3 ส่วนคือ

1. ค่าแรง (Labour Cost)
2. ค่าวัสดุ (Material Cost)
3. ค่าเสื่อมตัดจำหน่าย (Depeciation&Amortization)

จะพบว่า รายรับที่ เพียงพอ ควรจะครอบคลุม 2 รายการคือ ค่าแรง และ ค่าวัสดุ หากเกินจากนั้นจะเป็นกำไรเงินสดหรือรายการที่เทียบเท่าเงินสดที่เพิ่มขึ้น ทำให้สภาพคล่องหรือทุนสำรองสุทธิเพิ่มขึ้น



2. นโยบายการเงินการคลังหน่วยบริการ สป.สร.

- แผนการเงินคลัง : วิเคราะห์ความเสี่ยง กำกับติดตาม ปรับแผน
: ให้เป็นแผนที่ไม่มีความเสี่ยงสูง แบบที่ 8 (High Risk)
- การรักษาสภาพคล่อง : การเพิ่มรายได้ การลดรายจ่าย
การบริหารจัดการ
- การจัดการหนี้สิน : ลดหนี้การค้า GPO
- ค่าตอบแทน : จำนวนเดือนที่ค้างจ่ายค่าตอบแทน
- การลงทุน : เงินบำรุงไม่เกิน 20% EBITDA
- การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพ : 4 แนวทาง 10 เครื่องมือ

ต้องขอระดับเขต

Financial Plan



ประมาณการรับ

Financial Plan

ประมาณการจ่าย

งบประมาณดุลย์ : รับ = จ่าย

เกิณดลยั : รับ > ง่าย

ขาดดุลย์ : รับ < จ่าย

Financial Plan

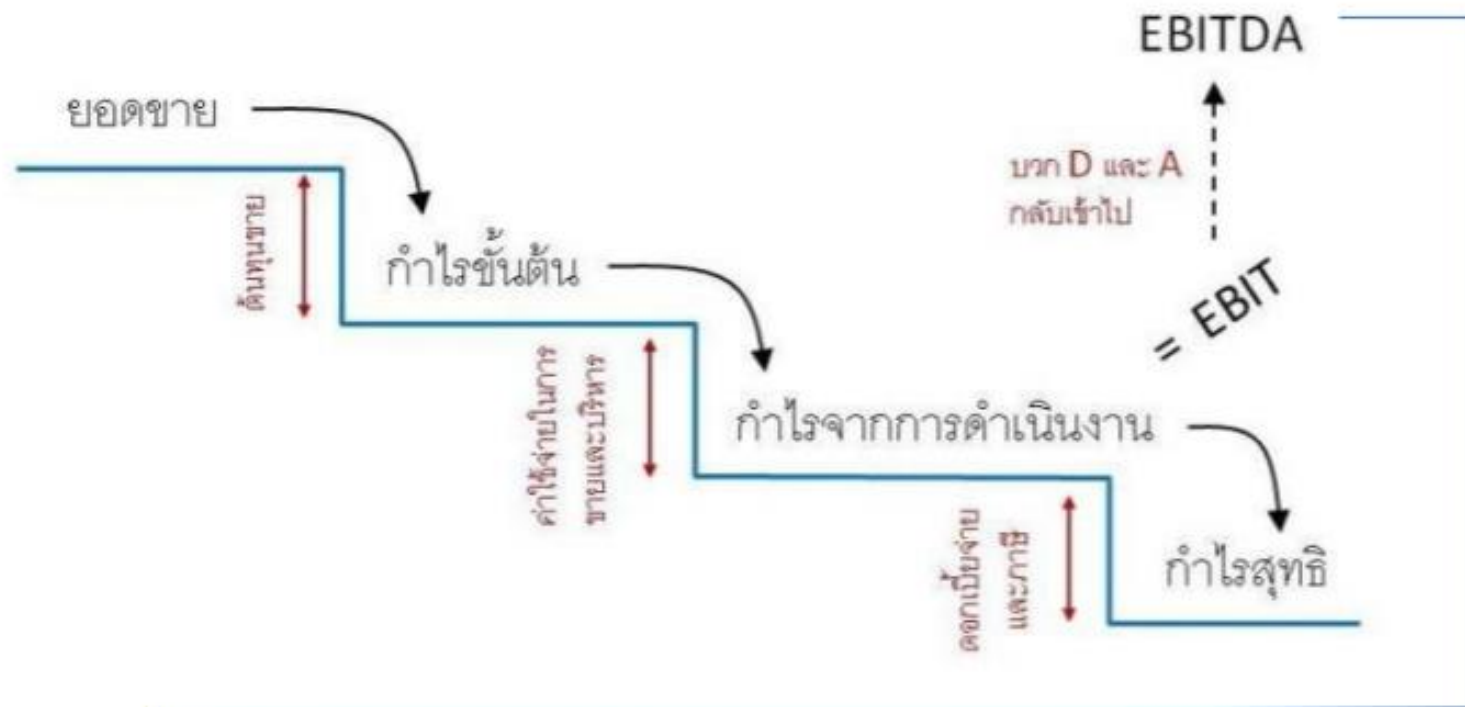
- แหล่งรายได้
 - งบประมาณ
 - การดำเนินงาน
 - รายได้อื่นๆ

- โครงสร้างรายจ่าย
 - งบบุคลากร
 - งบดำเนินงาน
 - งบลงทุน



โมเดล : บริหารความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยง Planfin

1. บริหารความเสี่ยงกระแสเงินสดการดำเนินงาน : มีแผนรับ-จ่ายให้ **EBITDA** บวก
2. บริหารความเสี่ยงการลงทุน : มีกระแสเงินสดที่เพียงพอในการลงทุน (ลงทุนเหมาะสม)
3. บริหารความเสี่ยงทุนสำรองสุทธิ : มีเงินทุนหมุนเวียนที่เหมาะสม
4. วิเคราะห์ความเสี่ยง **Planfin Analysis** ตรวจ **Planfin** หน่วยบริการที่ส่งมา
5. ให้หน่วยบริการ ปรับ **Planfin** ตามตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง



ผลดำเนินการ บวก
หนี้สิน ลด
No Risk sore 4-7

มีเงินชำระหนี้
(หนี้ลด)

เกณฑ์ RISK SCORE PLANFIN

Key Factors

1. EBITDA
ความเสี่ยงด้านกระแสเงินสด

2. INVESTMENT < 20% EBITDA
ความเสี่ยงด้านการลงทุน

3. สัดส่วน NWC เหลือหลัง
INVESTMENT ต่อ รายจ่าย: เดือน
ความเสี่ยงด้านเงินทุนหมุนเวียน

Criteria

บวก = NORMAL

ลบ = RISK

$\leq 20\%$ = NORMAL

$> 20\%$ = RISK

≥ 1 = NORMAL

< 1 = RISK

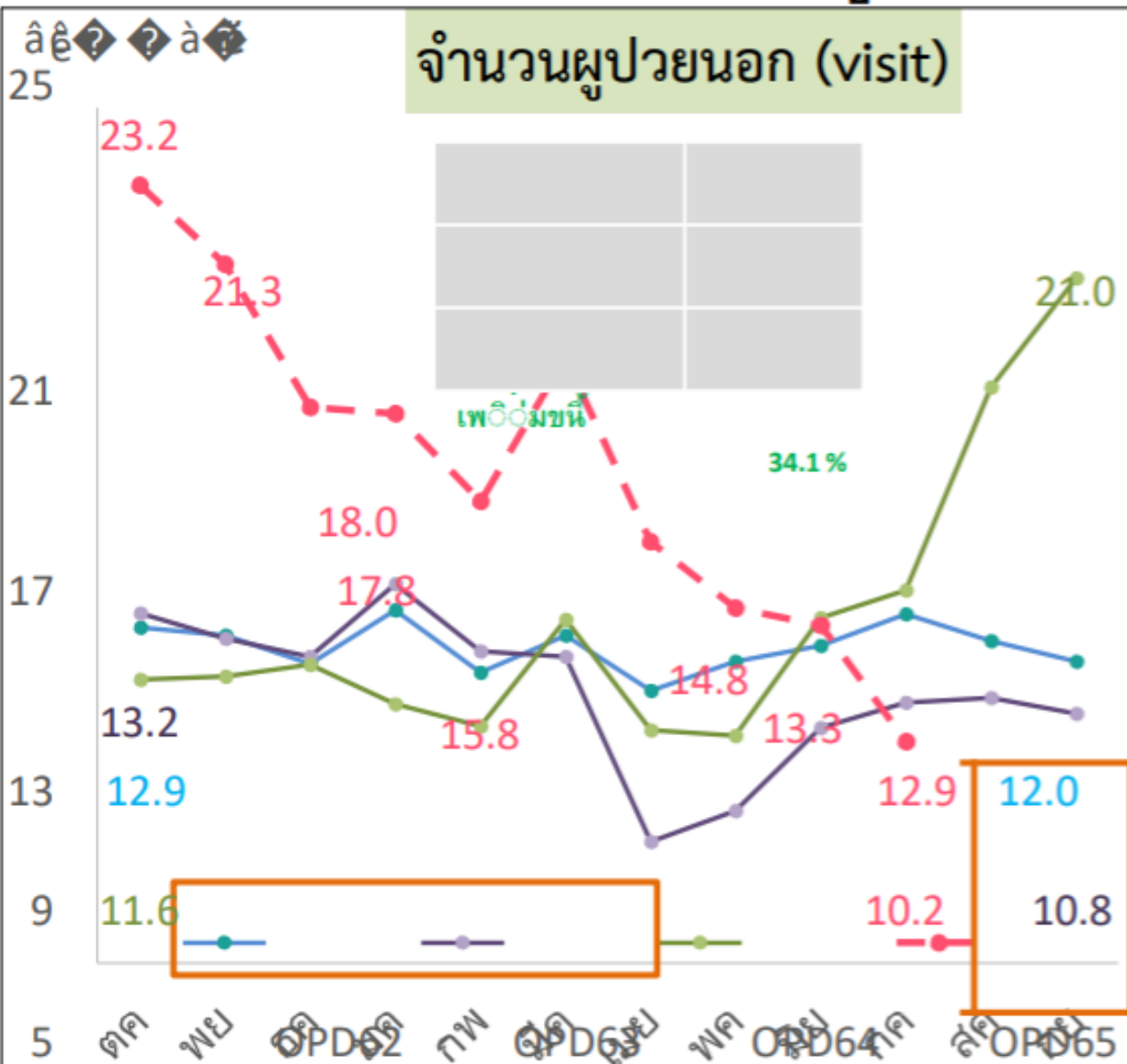
RISK SCORE PLANFIN 8 แบบ

PlanFin แบบ	EBITDA บวก=Normal ลบ = Risk	% Investment ต่อ EBITDA ≤20% Normal >20% Risk	สัดส่วน NWC เหลือ หลัง Investment ต่อ รายจ่าย:เดือน < 1 = Risk ≥ 1 = Normal	การปรับ PlanFin
1	Normal	Normal	Normal	ไม่ต้องปรับ
2	Normal	Normal	Risk	ทบทวนการลงทุนอีกครั้ง
3	Normal	Risk	Normal	ทบทวนการลงทุนอีกครั้ง ทำ Feasibility study
4	Normal	Risk	Risk	ปรับลดการลงทุนให้ < 20% EBITDA เพื่อเงินเหลือจาก EBITDA – ลงทุน จะไปเพิ่ม NWC ทำ Feasibility study
5	Risk	Normal	Normal	ปรับ EBITDA ให้เป็น +
6	Risk	Normal	Risk	ปรับ EBITDA ให้เป็น + และ ทบทวนการลงทุนอีกครั้ง เพื่อเงินเหลือจาก EBITDA – ลงทุน จะไปเพิ่ม NWC
7	Risk	Risk	Normal	ปรับ EBITDA ให้เป็น + และ ทบทวนการลงทุนอีกครั้ง ควร ลงทุนให้ < 20% EBITDA ทำ Feasibility study
8	Risk	Risk	Risk	ปรับ EBITDA ให้เป็น + และ ขะลอการลงทุน

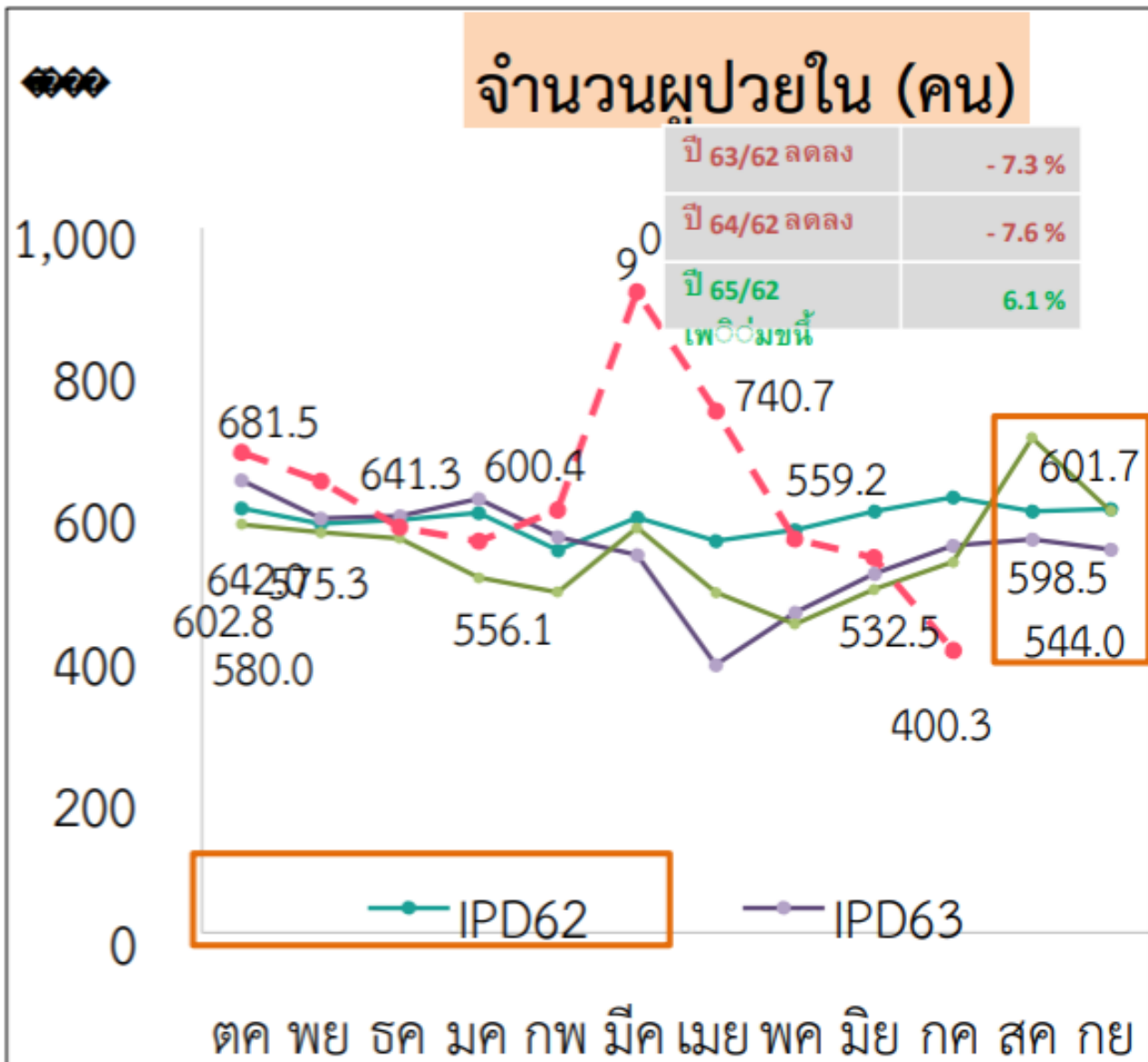


ภาพรวม : ข้อมูลบริการของโรงพยาบาล ปี 2562 – 2565 (ก.ค.)

จำนวนผู้ป่วยนอก (visit)



จำนวนผู้ป่วยใน (คน)



การคำนวณ Cost Driver ปี 2566

	Cost Driver ผลักดันต้นทุน	% เพิ่ม	% LC MC CC ต่อรายจ่ายรวม	ผลรวม
1	LC Cost Driver	3.00	51%	2.04
2	MC Cost Driver	2.99	42%	1.06
3	CC Cost Driver	-	7%	-
	% เพิ่มรวม Cost Driver			2.79%

Total Budget66 to Planfin66					
1	Sheet Total Budget66 ชอง Total Budget 2566		4,764,864,384		
2	นำ Total Budget 2566 กระจายลงใน planfin ค่าใช้จ่าย โดย ใช้ % สัดส่วน Common size จากงบการเงิน Q3/65				
3	ค่าใช้จ่าย	% Common size	ประมาณการ Planfin66	พิจารณา ปรับ/ลด %	Planfin 66 หลังปรับลด
P14	ต้นทุนยา	20.4%	972,592,453	-5%	923,962,829.91
P15	ต้นทุนเวชภัณฑ์มีใช้ยาและวัสดุการแพทย์	12.0%	571,054,668	-5%	542,501,934.70
P151	ต้นทุนวัสดุทันตกรรม	0.1%	3,291,733	-5%	3,127,146.80
P16	ต้นทุนวัสดุวิทยาศาสตร์การแพทย์	3.9%	184,857,143	-5%	175,614,285.41
P17	เงินเดือนและค่าจ้างประจำ	22.8%	1,086,014,171	0%	1,086,014,170.55
P18	ค่าจ้างชั่วคราว/พกส./ค่าจ้างเหมาบุคลากรอื่น	4.6%	220,529,684	0%	220,529,684.01
P19	ค่าตอบแทน	13.2%	628,350,895	0%	628,350,895.07
P20	ค่าใช้จ่ายบุคลากรอื่น	1.8%	86,065,441	0%	86,065,440.61
P21	ค่าใช้สอย	7.6%	363,515,491	-5%	345,339,716.05
P22	ค่าสาธารณูปโภค	1.9%	88,405,487	-5%	83,985,213.02
P23	วัสดุทั่วไป	2.4%	112,669,071	-5%	107,035,617.09
P24	ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	7.1%	339,003,017	0%	339,003,016.77
P241	หนี้สูญและสงสัยจะสูญ	0.6%	28,273,036	-5%	26,859,384.59
P25	ค่าใช้จ่ายอื่น	0.5%	22,618,429	-5%	21,487,507.67
P251	ค่าใช้จ่ายอื่น (เงินงบประมาณ)	1.2%	57,623,666	-5%	54,742,483.13
	รวมค่าใช้จ่าย	100.0%	4,764,864,384		4,644,619,325
				-2.52%	- 120,245,059

Planfin รายได้

รหัส	รายการ	ผลดำเนินงานย้อนหลัง			แผนทั้งปี รอบแรก	ม.ค._66	
		ก.ย._63	ก.ย._64	ก.ย._65		แผนประมาณการ	ผลดำเนินงาน
P04	รายได้ UC	105,650,720.95	98,481,123.83	105,756,107.82	97,675,018.45	32,558,339.48	49,783,894.21
P05	รายได้จาก EMS	201,750.00	436,750.00	385,950.00	300,000.00	100,000.00	58,450.00
P06	รายได้ค่ารักษาเบิกต้นสังกัด	104,801.00	50,642.50	340,027.00	340,027.00	113,342.33	32,436.75
P061	รายได้ค่ารักษา อปท.	1,423,371.49	1,401,104.85	1,513,256.82	1,455,362.82	485,120.94	730,706.92
P07	รายได้ค่ารักษาเบิกจ่ายตรงกรมบัญชีกลาง	10,917,313.68	11,805,150.16	17,174,974.18	10,557,938.63	3,519,312.88	6,921,726.14
P08	รายได้ประกันสังคม	2,137,884.39	1,706,756.25	30,947,789.44	3,537,203.70	1,179,067.90	1,837,010.64
P09	รายได้แรงงานต่างด้าว	343,673.50	173,194.00	198,730.50	198,730.50	66,243.50	24,859.84
P10	รายได้ค่ารักษาและบริการอื่น ๆ	7,236,102.06	7,835,843.32	104,832,843.70	6,108,732.98	2,036,244.33	3,580,759.71
P11	รายได้งบประมาณส่วนบุคลากร	64,906,139.93	72,344,355.82	76,004,603.42	76,500,000.00	25,500,000.00	24,747,391.07
P12	รายได้อื่น	16,444,567.10	24,360,343.29	39,510,022.30	40,573,737.70	13,524,579.23	16,192,179.45
P121	รายได้อื่น (ระบบบัญชีบันทึกอัตโนมัติ)	-	-	-	-	-	-
P13	รายได้งบลงทุน	4,836,538.30	8,950,597.01	36,203,856.34	7,191,400.00	2,397,133.33	-
	รวมรายได้	214,202,862.40	227,545,861.03	412,868,161.52	244,438,151.78	81,479,383.93	103,909,414.73

Planfin ค่าใช้จ่าย

รหัส	รายการ	ผลดำเนินงานย้อนหลัง			แผนทั้งปี รอบแรก	ม.ค._66	
		ก.ย._63	ก.ย._64	ก.ย._65		แผนประมาณการ	ผลดำเนินงาน
P15	ต้นทุนเวชภัณฑ์มีใบยาและวัสดุการแพทย์	6,494,418.11	6,936,265.35	7,360,617.11	6,761,557.24	2,253,852.41	2,385,506.73
P151	ต้นทุนวัสดุทันตกรรม	305,489.99	192,168.54	166,111.30	533,727.67	177,909.22	115,670.81
P16	ต้นทุนวัสดุวิทยาศาสตร์การแพทย์	4,473,487.49	5,581,176.26	8,303,295.70	6,739,638.00	2,246,546.00	1,848,069.12
P17	เงินเดือนและค่าจ้างประจำ	64,906,139.93	72,344,355.82	76,004,603.42	76,500,000.00	25,500,000.00	24,747,391.07
P18	ค่าจ้างชั่วคราว/พอส./ค่าจ้างเหมาบุคลากร	18,691,738.00	18,461,050.00	20,248,007.00	20,248,007.00	6,749,335.67	7,545,261.00
P19	ค่าตอบแทน	31,969,951.75	35,239,168.99	37,299,923.63	37,547,539.50	12,515,846.50	11,746,784.25
P20	ค่าใช้จ่ายบุคลากรอื่น	4,711,579.89	7,454,699.41	16,637,107.00	10,227,791.00	3,409,263.67	11,999,023.10
P21	ค่าใช้สอย	8,248,105.66	10,223,963.59	10,530,808.29	8,702,991.14	2,900,997.05	6,551,877.07
P22	ค่าสาธารณูปโภค	3,806,826.60	3,788,252.97	4,262,574.49	4,262,574.49	1,420,858.16	1,814,110.29
P23	วัสดุทั่วไป	3,935,485.76	5,742,268.74	5,693,797.13	6,651,937.82	2,217,312.61	3,447,772.13
P24	ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	10,472,279.76	13,953,468.11	11,030,961.02	11,130,961.02	3,710,320.34	3,885,857.96
P241	หนี้สูญและสงสัยจะสูญ	280.00	-	4,827.38	4,000.00	1,333.33	2,052.42
P25	ค่าใช้จ่ายอื่น	22,206,910.61	26,516,168.45	38,520,618.98	31,286,777.08	10,428,925.69	7,725,543.51
P251	ค่าใช้จ่ายอื่น (ระบบบัญชีบันทึกอัตโนมัติ)	-	-	-	-	-	-
P26S	รวมค่าใช้จ่าย	201,606,097.42	228,035,532.61	259,072,038.58	242,597,501.96	80,865,833.99	92,305,435.09

สรุปผล Planfin

รฟ	รายการ	ผลดำเนินงานย้อนหลัง			แผนทั้งปี รอบแรก	ม.ค._66	
		ก.ย._63	ก.ย._64	ก.ย._65		แผนประมาณการ	ผลดำเนินงาน
	รวมรายได้	214,202,862.40	227,545,861.03	412,868,161.52	244,438,151.78	81,479,383.93	103,909,414.73
P26S	รวมค่าใช้จ่าย	201,606,097.42	228,035,532.61	259,072,038.58	242,597,501.96	80,865,833.99	92,305,435.09
P27S	ส่วนต่างรายได้หักค่าใช้จ่าย (NI)	12,596,764.98	- 489,671.58	153,796,122.94	1,840,649.82	613,549.94	11,603,979.64
	รวมรายได้ EBITDA	209,366,324.10	218,595,264.02	376,664,305.18	237,246,751.78	79,082,250.59	103,909,414.73
P26S	รวมค่าใช้จ่าย EBITDA	191,133,817.66	214,082,064.50	248,041,077.56	231,466,540.94	77,155,513.65	88,419,577.13
P29	EBITDA - รายได้หักค่าใช้จ่าย(ไม่รวมค่าเสื่อม)	18,232,506.44	4,513,199.52	128,623,227.62	5,780,210.84	1,926,736.95	15,489,837.60

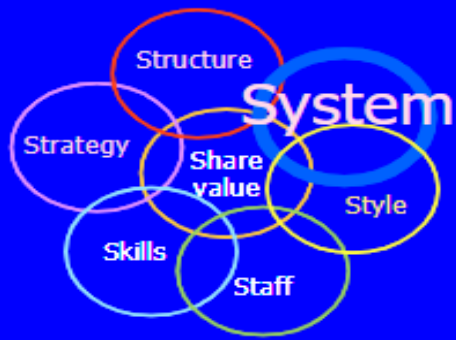
	รวมรายได้	2,567,189,680.65	3,192,032,471.85	3,957,061,219.89	2,830,501,500.00	943,500,500.00	1,094,010,303.56
P26S	รวมค่าใช้จ่าย	2,339,911,818.78	2,622,680,728.58	3,079,678,637.52	2,774,007,778.00	924,669,259.33	1,012,704,207.12
P27S	ส่วนต่างรายได้หักค่าใช้จ่าย (NI)	227,277,861.87	569,351,743.27	877,382,582.37	56,493,722.00	18,831,240.67	81,306,096.44
	รวมรายได้ EBITDA	2,283,157,831.18	2,727,266,466.90	3,549,977,510.37	2,666,532,900.00	888,844,300.00	1,040,834,020.56
P26S	รวมค่าใช้จ่าย EBITDA	2,156,885,019.74	2,400,978,840.45	2,781,271,502.55	2,479,238,008.00	826,412,669.33	896,603,773.99
P29	EBITDA - รายได้หักค่าใช้จ่าย(ไม่รวมค่าเสื่อม)	126,272,811.44	326,287,626.45	768,706,007.82	187,294,892.00	62,431,630.67	144,230,246.57

Standard Planfin

รหัส	ชื่อรายการ	1125 Re
P04	รายได้ UC	
P05	รายได้จาก EMS	
P06	รายได้ค่าบริการเบ็ดเตล็ด	
P061	รายได้ค่าบริการ อปท.	
P07	รายได้ค่าบริการเบ็ดเตล็ดกรมบัญชีกลาง	
P08	รายได้ประกันสังคม	
P09	รายได้แรงงานต่างด้าว	
P10	รายได้ค่าบริการและบริกรอื่น ๆ	
	รวมรายได้ค่าบริการและบริกร	
P11	รายได้งบประมาณส่วนบุคลากร	
P12	รายได้อื่น	
	รวมรายได้ EBITDA	
P13	รายได้งบลงทุน	
P13S	รวมรายได้ทั้งหมด	
P14	ต้นทุนยา	
P15	ต้นทุนเวชภัณฑ์มีใช้ยาและวัสดุการแพทย์	
P151	ต้นทุนวัสดุทันตกรรม	
P16	ต้นทุนวัสดุวิทยาศาสตร์การแพทย์	
P17	เงินเดือนและค่าจ้างประจำ	
P18	ค่าจ้างชั่วคราว/พอส/ค่าจ้างเหมาบุคลากรอื่น	
P19	ค่าตอบแทน	
P20	ค่าใช้จ่ายบุคลากรอื่น	
P21	ค่าใช้สอย	
P22	ค่าสาธารณูปโภค	
P23	วัสดุทั่วไป	
P241	หนี้สูญและสงสัยจะสูญ	
P25	ค่าใช้จ่ายอื่น	
	รวมค่าใช้จ่าย EBITDA	
P24	ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	
P26S	รวมค่าใช้จ่าย	

Modify Planfin

รหัส	รหัส ย่อย	รายการ	ผลการดำเนินงาน		
			2561	2562	
		รายได้			
P04		รายได้ UC	127,561,354.47	133,160,255.80	
	P04.1	UC OP	29,689,305.49	29,456,015.51	
	P04.2	UC IP	51,692,508.55	48,621,458.63	
	P04.3	UC P&P เหมจ่าย	4,738,287.67	2,351,442.25	
	P04.4	UC บริกรกรณีเฉพาะ (CR)	33,717,173.75	36,514,297.53	
	P04.5	รายได้กองทุน UC (CF)	638,365.10	4,510,368.01	
	P04.6	อื่นๆ	7,085,713.91	11,706,673.87	
P05		รายได้จาก EMS	1,858,612.00	907,355.00	
P06		รายได้ค่าบริการเบ็ดเตล็ด	1,500,540.00	2,405,559.17	
	P06.1	ต้นทุนเบ็ดเตล็ด OP	0.00	0.00	
	P06.2	ต้นทุนเบ็ดเตล็ด IP	1,500,540.00	2,405,559.17	
P061		รายได้ค่าบริการ อปท.	13,557,431.33	14,177,904.47	
	P061.1	อปท. OP	7,895,990.55	8,065,512.84	
	P061.2	อปท. IP	5,661,440.78	6,112,391.63	
P07		รายได้ค่าบริการเบ็ดเตล็ดกรมบัญชีกลาง	112,005,744.05	122,397,112.05	
	P07.1	กรมบ/ช กลาง OP	61,147,773.00	72,340,219.50	
	P07.2	กรมบ/ช กลาง IP	50,157,791.05	49,421,242.55	
	P07.3	ตรวจสอบภาพ	700,180.00	635,650.00	



ระบบงานการเงินการคลังฯรพ.

รับ-จ่าย พัสดุ
การตั้งหนี้ / รายงาน
ตรวจสอบคลัง

รับ-จ่าย เงินสด
รายงาน
ตรวจรับเงินสดคงเหลือปจว

Charge / Chart / Coding
Claim
ตั้งรับรูรายได้
(ลูกหนี้ หรือ เงินสดรับ)

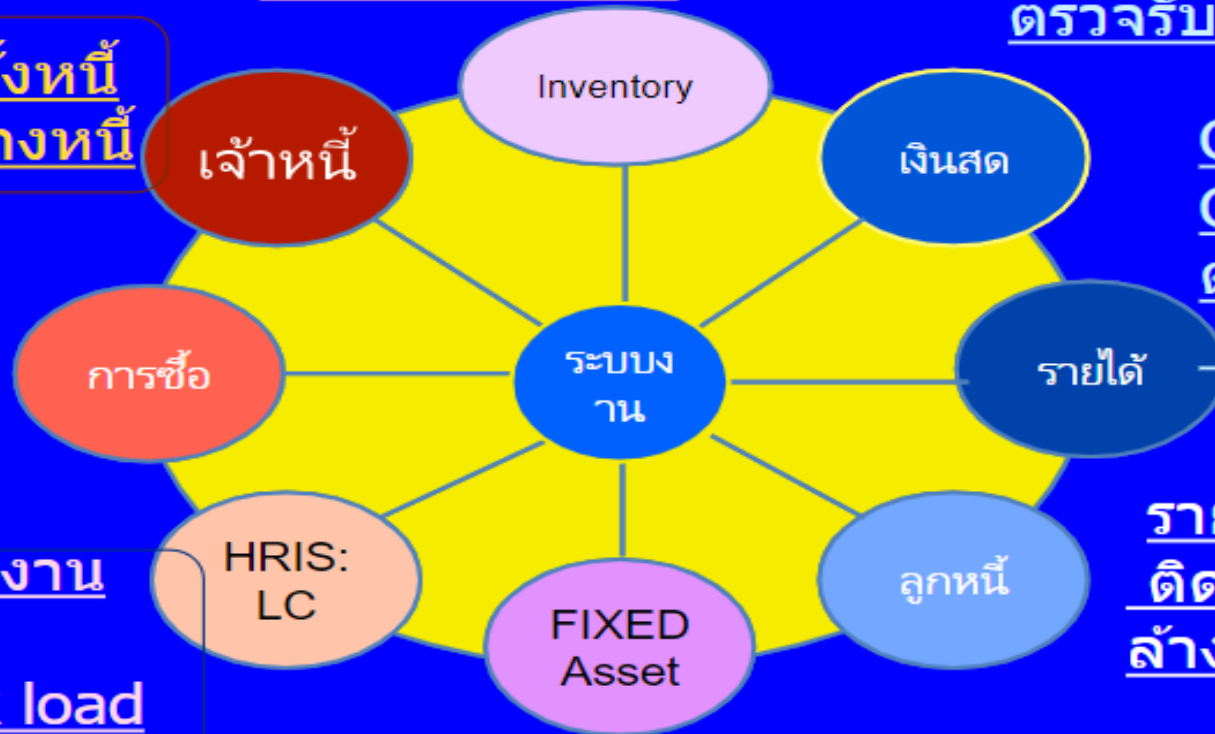
รายงานยอดลูกหนี้
ติดตามลูกหนี้
ล้างหนี้

ทะเบียนคุมพัสดุ
รายงานประจำเดือน(รับ_จ่าย)
ตรวจสอบคลัง/ ครุภัณฑ์
การบำรุงรักษา

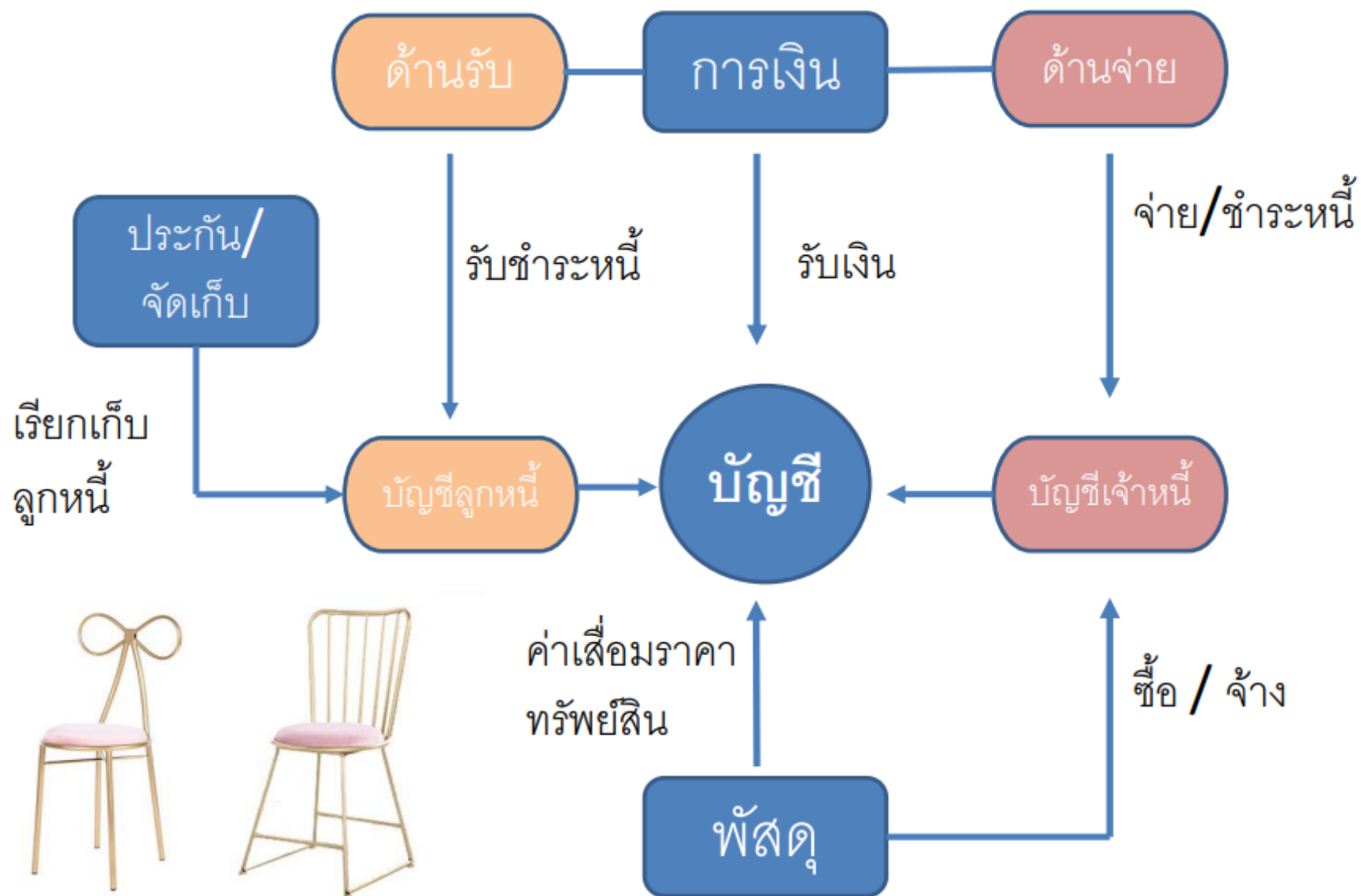
การตั้งหนี้
การล้างหนี้

PR
PO
ตรวจรับ ตั้งAP
การจ้างเหมา

วันทำงาน
OT
Work load
จ้างเหมา



Accounting system



แนวทางการบันทึกบัญชี

- เกณฑ์เงินสด (Cash Basis)

เป็นการบันทึกบัญชีตามเงินสดที่ได้รับหรือจ่ายออกไปจริงๆ (ไม่รวมรายการที่ยังไม่ได้รับเงินมาหรือยังไม่ได้จ่ายเงินไป) โดยไม่คำนึงถึงงวดเวลาที่ได้รับหรือจ่ายเงินนั้นออกไป

- เกณฑ์คงค้าง (Accrual Basis)

เป็นการบันทึกบัญชีเมื่อมีการซื้อหรือขาย (รวมถึงการใช้บริการหรือให้บริการ) เสร็จเรียบร้อยแล้ว โดยไม่คำนึงว่าจะได้รับเงินสดมาแล้วหรือไม่ รายได้และค่าใช้จ่ายจะถูกบันทึกเป็นงวดต่างๆ เพื่อเป็นการแสดงถึงผลการดำเนินงานในแต่ละงวดบัญชีอย่างเหมาะสม

แผนผังวงจรบัญชี

เอกสารประกอบการลงบัญชี

↓
สมุดขั้นต้น

↓
สมุดชั้นปลาย

↓
งบทดลอง

↓
รายงานทางการเงิน

งบการเงิน

รายงานต่างๆ

หมวดบัญชีที่แสดงในงบทดลอง

มี 5 หมวด

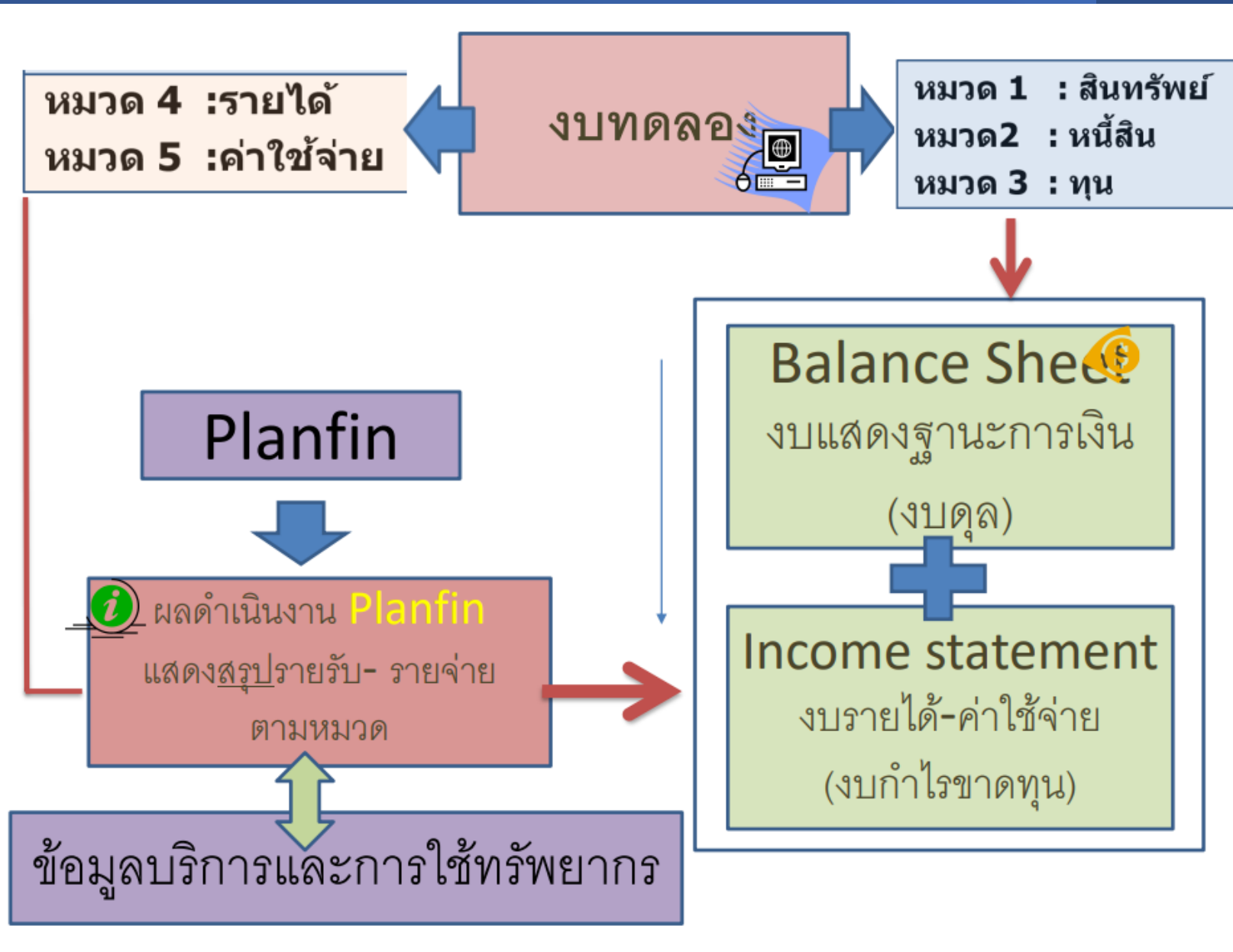
งบการเงิน	งบทดลอง	รหัสมาตรฐานผังบัญชีที่กำหนดไว้ในแต่ละหมวด	
งบดุล	สินทรัพย์	ให้รหัสผังบัญชีขึ้นต้นด้วย 1	1.....XXXX
	หนี้สิน	ให้รหัสผังบัญชีขึ้นต้นด้วย 2	2.....XXXX
	ทุน	ให้รหัสผังบัญชีขึ้นต้นด้วย 3	3.....XXXX
งบกำไร- ขาดทุน	รายได้	ให้รหัสผังบัญชีขึ้นต้นด้วย 4	4.....XXXX
	ค่าใช้จ่าย	ให้รหัสผังบัญชีขึ้นต้นด้วย 5	5.....XXXX



- รายรับ เป็นการแสดงถึงเงินได้สุทธิที่เกิดจากการทำธุรกิจ ยังไม่หักลบค่าใช้จ่ายอื่น ๆ
- รายได้: คือเงินได้สุทธิหลังหักลบรายจ่ายทุกอย่างออกไป

งบทดลอง (Trial balance)

รายงานทางบัญชีที่สรุปผลรวมของการบันทึกบัญชีทุกรายการที่เกิดขึ้น ว่าแต่
ละบัญชีนั้นมียอดคงเหลือเท่าไร ทั้งในส่วนของสินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนของ
ผู้ถือหุ้น รายได้ ค่าใช้จ่าย เพื่อให้สามารถนำมาดูความผิดปกติและนำมา
ตรวจสอบความถูกต้องของการบันทึกบัญชีได้ ก่อนที่จะได้ตัวเลขออกมา
เป็นงบทดลองนั้นจะต้องผ่านการบันทึกบัญชีผ่านสมุดรายวันต่างๆ เช่น
สมุดรายวันซื้อ สมุดรายวันขาย สมุดรายวันจ่าย สมุดรายวันรับ สมุดรายวัน
ทั่วไป และต้องผ่านการจัดหมวดหมู่ในบัญชีแยกประเภท ขึ้นต่อไปคือการ
หายอดคงเหลือของบัญชีแยกประเภท เพื่อป้องกันการผิดพลาดและหาก
ต้องการแก้ไขก็จะทำได้โดยสะดวก



ส่วนประกอบของงบการเงิน



งบดุล : บอกให้ทราบถึงสถานะของกิจการ
สินทรัพย์ = หนี้สิน +ทุน (ส่วนของผู้ถือหุ้น)



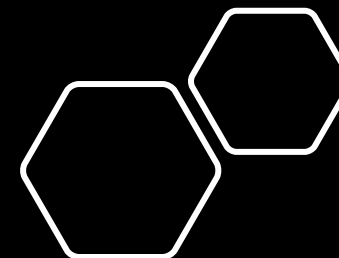
งบกำไรขาดทุน : บอกให้ทราบผลการดำเนินงาน
รายได้ - ค่าใช้จ่าย = กำไร (ขาดทุน)



งบกระแสเงินสด : บอกถึงเงินสดที่หมุนเวียน
จากกิจกรรม ดำเนินงาน, ลงทุน, การจัดหา



หมายเหตุประกอบงบการเงิน
รายละเอียดเพิ่มเติม เกณฑ์การจัดทำงบ

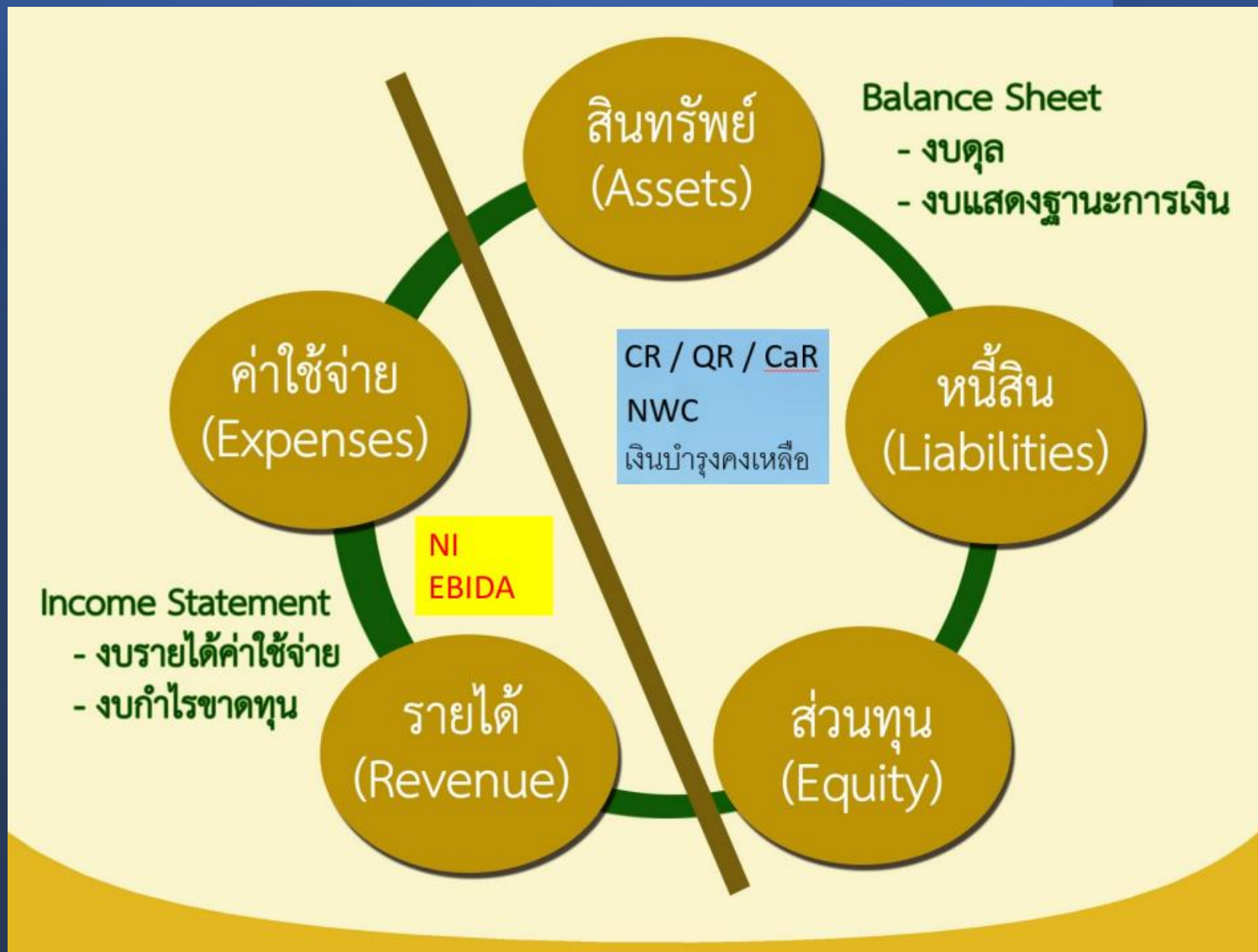




หมายเหตุประกอบงบการเงิน

Notes To Financial Statement ?

คือข้อมูลที่แสดงเพิ่มเติมต่อจากข้อมูลที่แสดงในงบแสดงฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสด เป็นการอธิบายภาพรวมของที่มาที่ไปของตัวเลขในงบการเงิน นอกจากนี้ในหมายเหตุประกอบงบการเงิน ยังกล่าวถึงข้อมูลทั่วไปของกิจการ นโยบายการบัญชีที่สำคัญที่บริษัทใช้ เป็นการแสดงรายละเอียดรายงานเรื่องต่างๆ นอกเหนือจากตัวเลขที่เห็นในงบการเงิน



A: Assessment

T19



สถานะการณ์ทางการเงิน :

- สินทรัพย์ที่มี : หมุนเวียน CA & ไม่หมุนเวียน FA
- แหล่งที่มา : หนี้สิน CL. และ. ทุน Equity



การดำเนินงาน :

- EBITDA ,
- NI (Net Income)
- : I:E , กำไร/ขาดทุน
- ประสิทธิภาพ , ประสิทธิภาพ; Unit Cost

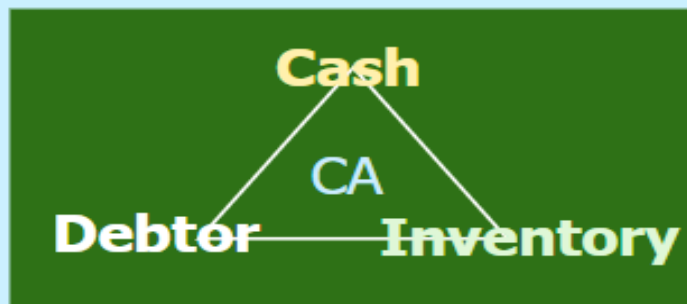


สภาพคล่องทางการเงิน :

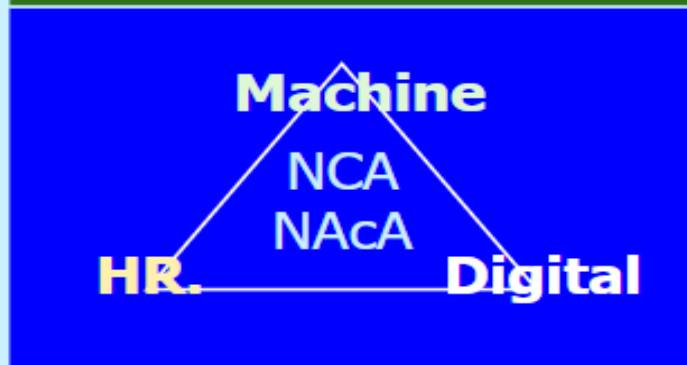
- Cash Ratio, Quick Ratio, Current Ratio
- NWC: Net working Capital
- เงินบำรุงคงเหลือสุทธิ

* งบกระแสเงินสด

A: Assessment (Plus) : Financial Ratio



Current Asset mgt. Capability
: Cash - Time Valued Mgt.
: Debtor - Turn Over Rate
: Inventory - Turn Over Rate



NCA Mgt. : ROA , ROE, ROI,
EBIDA > DA

*NCA : Non-Current Asset(Fixed Asset)

** NACA: Non-Accounting Asset : HR , Intelligence, Social Capital

*** EBITDA : Earn Before Interest Tax and Depreciation & Amortization



ประสิทธิภาพ / ประหยัด

UNIT COST : Quick Method / Standard Method
Allocated Method /
Case Based Unit cost

Profitability : % Profit / Profitability Ratio

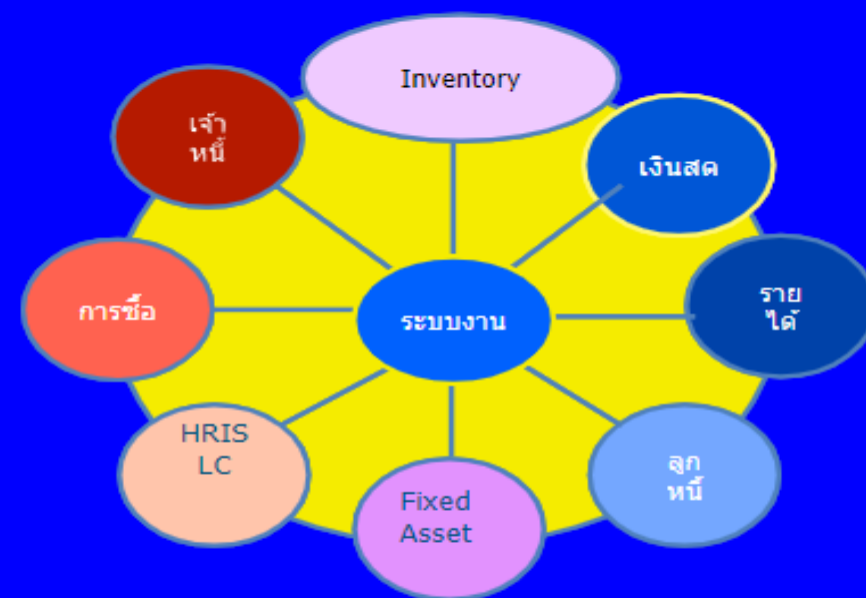
Liability Mgt.
การบริหารหนี้สิน

Average Payment Period :

ถ้า cash ratio > 0.8 ต้องภายใน 90 วัน ถ้า < 0.8 ฉุกเฉินเป็น 180 วัน

เครื่องมือด้านการเงินการคลัง สป.สธ.

- Risk Score
- 7 Plus Efficiency Score
- HGR
- Planfin
- Unit cost (Quick method)
- Unit cost (Modified Full method)
- FAI : Financial Administration Index
- MOC :
- Total Performance Score



กลุ่มแสดงความคล่องตามสภาพคล่องทรัพย์

CR < 1.5

QR < 1.0

Cash < 0.8

2.กลุ่มแสดงความมั่นคงทางการเงิน

2.1 แสดงฐานะทางการเงิน ทุนหมุนเวียน (NWC) < 0

2.2 แสดงฐานะจากผลประกอบการ (กำไรสุทธิ) (กำไรสุทธิรวมค่าเสื่อมราคาและ ค่าตัดจำหน่าย Net Income NI) NI < 0

3. กลุ่มแสดงระยะเวลาเข้าสู่ปัญหาการเงินรุนแรง

3.1 NWC/ANI ระยะเวลาทุนหมุนเวียนหมด < 3 เดือน*

3.1 NWC/ANI ระยะเวลาทุนหมุนเวียนหมด < 6 เดือน

ระดับ 0-1	ปกติ
ระดับ 2	คาดว่าจะดีขึ้นภายใน 3 เดือน
ระดับ 3	คาดว่าจะดีขึ้นภายใน 3 เดือน
ระดับ 4	คาดว่าจะประสบปัญหาภายใน 6 เดือน
ระดับ 5	คาดว่าจะประสบปัญหาภายใน 6 เดือน
ระดับ 6	คาดว่าจะประสบปัญหาภายใน 3 เดือน
ระดับ 7	มีภาวะวิกฤตทางการเงินขั้นรุนแรง

LIQUIDITY INDEX

Current ratio (CR) (> 1.5)

= สินทรัพย์หมุนเวียน / หนี้สินหมุนเวียน

Quick ratio (QR) (> 1.0)

= เงินสดและเทียบเท่า + ลูกหนี้ / หนี้สินหมุนเวียน

Cash ratio (CaR) (> 0.8)

= เงินสดและเทียบเท่า / หนี้สินหมุนเวียน

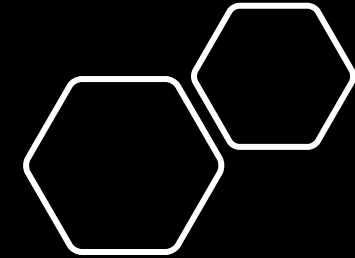
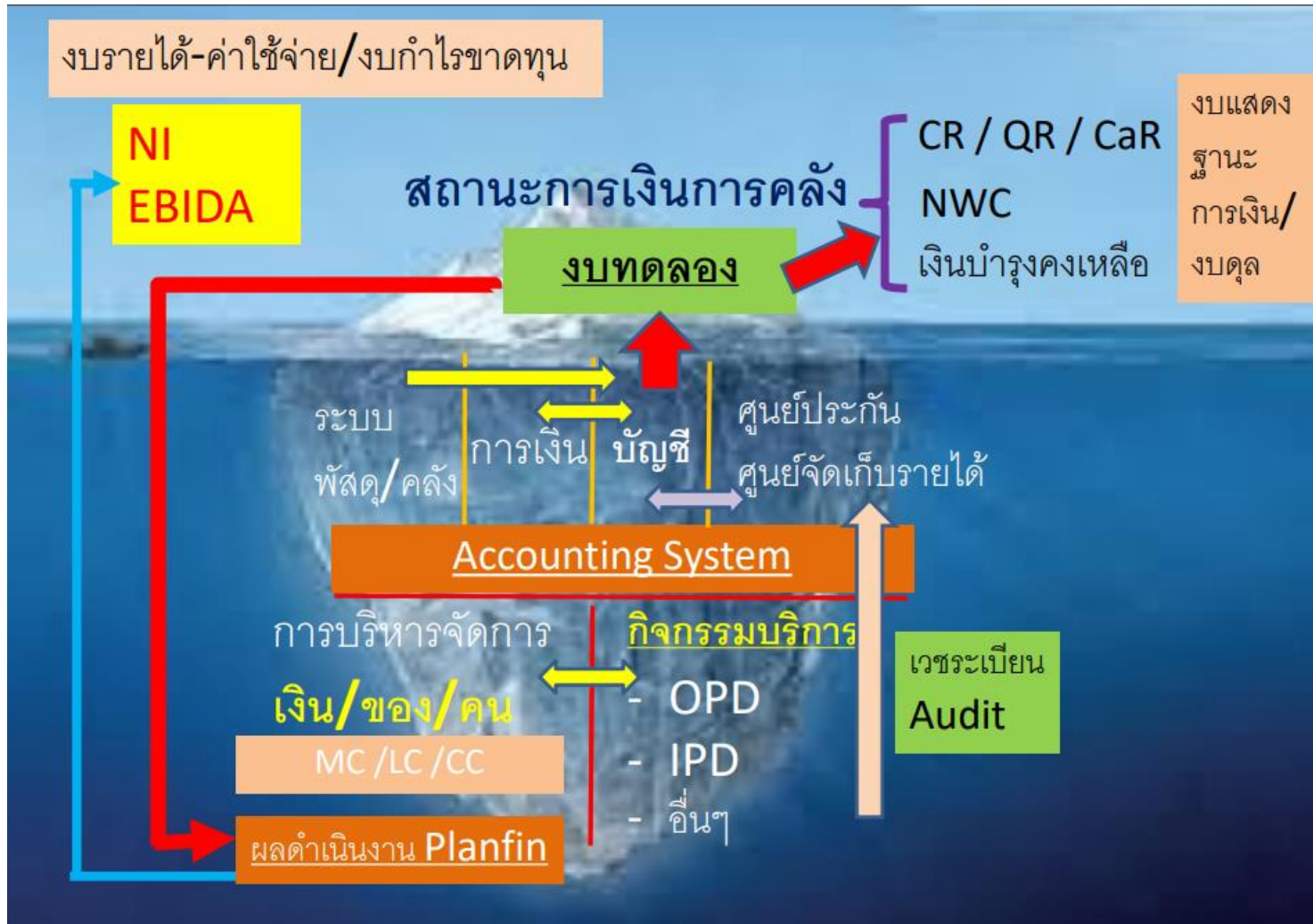
เงินบำรุงคงเหลือ = เงินสด - หนี้สินหมุนเวียน

NWC = สินทรัพย์หมุนเวียน - หนี้สินหมุนเวียน

สถานการณ์การเงิน ณ 31 ธ.ค. 2565

โรงพยาบาล	CR	QR	CashR	NWC	NI	Risk	EBITDA	เงินคงเหลือสุทธิ
อุทัยธานี	5.16	4.70	3.67	507,655,812.45	2,142,371.49	0	23,250,919	341,652,333
ทัพทัน	11.36	11.04	10.15	130,676,321.75	541,393.70	0	4,081,359	115,416,774
สว่างอารมณ์	4.52	4.29	3.44	30,642,812.97	579,980.28	0	1,877,664	21,286,842
หนองฉาง	6.16	5.97	4.34	122,295,241.16	5,035,028.58	0	6,606,279	79,133,476
หนองขาหย่าง	4.55	4.38	3.44	12,493,196.14	1,112,206.11	0	1,618,689	8,591,398
บ้านไร่	8.41	8.25	7.52	124,611,748.68	9,670,936.90	0	12,234,618	109,611,095
ลานสัก	4.02	3.75	2.46	43,517,688.93	6,391,509.73	0	8,724,694	20,984,173
ห้วยคต	4.85	4.49	3.89	24,991,756.47	2,215,592.87	0	2,987,745	18,745,627

- ดัชนีทางการเงินบ่งชี้(แนวโน้ม)ความรุนแรง แต่ไม่ได้บอกปริมาณของปัญหา
- ตัวเลขและดัชนีที่เห็นไม่ได้บอกรายละเอียดที่มาและความถูกต้องของข้อมูล



7 Plus Efficiency Score

- ประสิทธิภาพการดำเนินงาน Operating Margin (คือEBITDA)
- Return on Asset
- Average Payment Period ถ้าcash ratio>0.8 ต้องภายใน 90วัน ถ้า<0.8 อนุมัติเป็น180วัน
- Average Collection Period (AR TURN Over Rate). ดู UC AE(OP/IP)
- Average Collection Period (AR TURN Over Rate). ดู CSMBS
- Average Collection Period (AR TURN Over Rate). สปส
- การบริหารคลั่งสินค้า Inventory turn over Rate

Assess



Data Driven Decision



Business Plan Finance Plan (PlanFin.)



ToTal Performance Score : 15 คะแนน

1.ตัวชี้วัดกระบวนการ (Process Indicator)	เป้าหมาย		10 คะแนน
1.1 การบริหารแผน PlanFin :			2
• รายได้	$\pm 5\%$	1.0	★
• รายจ่าย	$\pm 5\%$	1.0	
1.2 การบริหารสินทรัพย์หมุนเวียน			3
• ระยะเวลาชำระหนี้ การค้าขาย วงเงินใช้ยา	≤ 90 วัน หรือ ≤ 180 วัน	1.0	
• ระยะเวลาเรียกเก็บหนี้ UC	≤ 60 วัน	0.5	★
• ระยะเวลาเรียกเก็บหนี้ CSMBS	≤ 60 วัน	0.5	★
• สิ้นค้าคงคลัง	≤ 60 วัน พื้นที่เกาะ ≤ 90 วัน	1.0	
1.3 การบริหารจัดการ			5
• Unit Cost for OP	ไม่เกินค่ากลาง	1.0	
Unit Cost for iP	ไม่เกินค่ากลาง	1.0	
LC ค่าแรง	ไม่เกินค่ากลาง	0.5	
MC ค่ายา	ไม่เกินค่ากลาง	0.5	
MC ค่า lab.	ไม่เกินค่ากลาง	0.5	
MC ค่าเวชภัณฑ์	ไม่เกินค่ากลาง	0.5	
• คะแนนตรวจสอบบทลงโทษเบื้องต้น		1.0	
• Productivity ที่ยอมรับได้			
อัตราครองเตียง	$\geq 80\%$	1.0	★
Sum of adjustRW	เกินค่ากลางกลุ่ม รพ.หรือเพิ่มขึ้น 5%	1.0	★

2.ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน		5 คะแนน
2.1 ความสามารถในการทำกำไร		3
• Operating Margin $\geq$ ค่ากลาง (EBITDA/รายได้จากการดำเนินงาน)	1.0	★
• ROA (NI/สินทรัพย์รวม) $\geq$ ค่ากลาง		★
• EBITDA ≥ 0	1.0	★
	1.0	
2.2 วิกฤตการณ์ทางการเงิน		2
• ทุนสำรองสุทธิ NWC ≥ 0	1.0	
• Cash Ratio ≥ 0.8	1.0	

ToTal Performance Score		
≥ 12 คะแนน	A	ดีมาก
≥ 10.5 แต่ < 12	B	ดี
≥ 9 แต่ < 10.5	C	พอใช้
≥ 7.5 แต่ < 9	D	ต้องปรับปรุง
< 7.5 คะแนน	F	ไม่ผ่าน

บริหารความเสี่ยงด้านแผนการเงิน

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนหลัก	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จสิ้น
แผนการเงินมีความแม่นยำ Planfin แผนเงินบำรุง	1. การจัดทำแผนการเงิน 2. ข้อมูลประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการ 3. ข้อมูลการเงินการคลัง	ผลดำเนินงานมีความคลาดเคลื่อนจากแผนมากกว่าร้อยละ 5	1. ข้อมูลนำเข้าแผนไม่ครบถ้วนและถูกต้อง 2. การคาดคะเนคลาดเคลื่อนจากสถานการณ์ปัจจุบัน 3. การดำเนินงานนอกแผน	1. การปรับแผนโดยเน้นรายได้มากกว่าค่าใช้จ่าย 2. พิจารณาความจำเป็นการใช้ทรัพยากร 3. การติดตามสถานการณ์ 4. ประเมินคุณภาพข้อมูล	ชื่อตำแหน่งหรือ คณะกรรมการ	ภายในเดือน หรือ ไตรมาส หรือ ปีงบประมาณ

บริหารความเสี่ยงด้านแผนการเงิน รายได้ รายรับ

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนหลัก	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จสิ้น
แผนการเงิน รายได้ รายรับ มีความแม่นยำ Planfin แผนเงินบำรุง	1. การจัดทำแผนการเงิน 2. ข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริการผู้ป่วยนอกและใน 3. ข้อมูลการเงินรายได้ รายรับ ลูกหนี้ ปีก่อน	ผลดำเนินงานคลาดเคลื่อนจากแผนมากกว่าร้อยละ 5	1. ข้อมูลนำเข้าแผนไม่ครบถ้วนและ ไม่ถูกต้อง 2. สถานการณ์ ผู้รับบริการเปลี่ยนแปลง 3. การเพิ่ม ลด หรือ งด การให้บริการบางแผนก	1. การปรับแผนโดยเน้นรายได้มากกว่า ค่าใช้จ่าย 2. พิจารณาความจำเป็นการจัดบริการ 3. การติดตามจำนวน ผู้รับบริการ การ Audit ข้อมูล ทุกเดือน 4. การรายงาน ลูกหนี้จากศูนย์จัดเก็บ และรายรับจากการเงิน	ชื่อ ตำแหน่ง หรือ คณะกรรมการ	ภายในเดือน หรือ ไตรมาส หรือ ปีงบประมาณ

บริหารความเสี่ยงด้านแผนการเงิน ค่าใช้จ่าย รายจ่าย

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนหลัก	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จสิ้น
แผนการเงิน ค่าใช้จ่าย รายจ่าย มีความแม่นยำ Planfin แผนเงินบำรุง	1. การจัดทำแผน พัสดุ แผนใช้สอย 2. ข้อมูลประกอบการ จัดทำแผนบริการ ผู้ป่วยนอกและใน 3. ข้อมูลค่าใช้จ่าย เจ้าหน้าที่และ คลัง ปีก่อน	ผลดำเนินงาน คลาดเคลื่อน จากแผน มากกว่า ร้อยละ 5	1. ข้อมูลพัสดุ ค่าใช้จ่าย ไม่ครบถ้วน และ ไม่ถูกต้อง 2. นโยบาย แนว ทางการให้บริการ เปลี่ยนแปลง 3. ความจำเป็น เร่งด่วน ในการใช้ทรัพยากร 4. ภาระหนี้สินค้างจ่าย	1. การปรับแผนโดยเน้น ค่าใช้จ่ายคงเดิม 2. พิจารณาความจำเป็น เร่งด่วนของ การซื้อจ้างค่าใช้จ่าย 3. การติดตามการ เบิกจ่าย และคงคลัง ทุกเดือน 4. การรายงาน เจ้าหน้าที่จากพัสดุ และบัญชี	ซื้อ ตำแหน่ง หรือ คณะกรรมการ	ภายในเดือน หรือ ไตรมาส หรือ ปีงบประมาณ

บริหารความเสี่ยงด้านหนี้สินหมุนเวียน

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนหลัก	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จสิ้น
ระยะเวลาชำระเจ้าหนี้ภายใน 90 วัน	1. การปฏิบัติงานตาม Flowchart การชำระหนี้ 2. ระบบรายงานเจ้าหนี้ที่เป็นปัจจุบัน 3. การยืนยันยอดเจ้าหนี้	ระยะเวลาถัวเฉลี่ยในการชำระเจ้าหนี้มากกว่า 90 วัน	1. การบันทึกเจ้าหนี้ไม่ครบองค์ประกอบ 2. การจัดทำชุดเจ้าหนี้ล่าช้ามากกว่า 30 วัน 3. เจ้าหนี้เดิมไม่ได้รับการยืนยันยอดเจ้าหนี้	1. การจัดทำชุดเจ้าหนี้ภายใน 30 วัน 2. การบริหารคลังให้เพียงพอต่อการเบิกจ่ายภายใน 60 วัน 3. จัดทำเอกสารยืนยันยอดเจ้าหนี้ค้างชำระมากกว่า 1 ปี	ชื่อตำแหน่งหรือ คณะกรรมการ	ภายในเดือน หรือ ไตรมาส หรือ ปีงบประมาณ

บริหารความเสี่ยงด้านลูกหนี้หมุนเวียน

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนหลัก	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จสิ้น
ระยะเวลา ถัวเฉลี่ยในการ เรียกเก็บลูกหนี้ ภายใน 60 วัน	1. การปฏิบัติงานตาม Flowchart ศูนย์จัดเก็บรายได้ คุณภาพ 2. ระบบรายงานลูกหนี้ ส่วนต่างและเงินรับ โอนที่เป็นปัจจุบัน 3. การยืนยันยอด ลูกหนี้	ระยะเวลา ถัวเฉลี่ยในการ เรียกเก็บลูกหนี้ มากกว่า 60 วัน	1. ศูนย์จัดเก็บไม่ รายงานลูกหนี้ ส่วนต่างและเงินรับ โอน ในแต่ละสิทธิ 2. บัญชี บันทึกลูกหนี้ โดยไม่บันทึกส่วน ต่างและเงินรับโอน 3. บัญชี บันทึกลูกหนี้ ส่วนต่างและเงินรับ โอน ไม่ครบถ้วน 4. การจัดทำลูกหนี้จาก ใบตอบกลับหรือ เงินรับโอน 5. ลูกหนี้ไม่ผ่านการ	1. การปฏิบัติงาน ตาม Flowchart ศูนย์จัดเก็บ รายได้ทุกขั้นตอน 2. การมอบหมาย บุคลากร รับผิดชอบ 3. การจัดทำ เอกสารศูนย์ จัดเก็บเพื่อ รายงานลูกหนี้ ส่วนต่าง เงินรับโอน ในทุกสิทธิ	ชื่อ ตำแหน่ง หรือ คณะกรรมการ	ภายในเดือน หรือ ไตร มาส หรือ ปีงบประมาณ

บริหารความเสี่ยงด้านการหมุนเวียนคลัง

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนหลัก	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จสิ้น
ระยะเวลา ถัวเฉลี่ยในการ หมุนเวียนคลัง ภายใน 60 วัน	1. การปฏิบัติงาน การรับของเข้าคลัง 2. การปฏิบัติงานตาม Flowchart การเบิกจ่ายและ การรับวัสดุ ออกจากคลัง 3. การรายงานคลัง	ระยะเวลา ถัวเฉลี่ยในการ หมุนเวียนคลัง มากกว่า 60 วัน	1. วัสดุในคลังมีปริมาณ มากเกินไป ความสามารถในการ ใช้จริงให้หมด ภายใน 60 วัน 2. วัสดุได้รับเข้าคลัง ช่วงสัปดาห์สุดท้าย ก่อนสิ้นเดือน 3. การสั่งซื้อโดยไม่ได้ ตรวจสอบวัสดุใน คลัง 4. มีวัสดุที่ไม่ได้ใช้หรือ หมดอายุ	1. กำหนดมูลค่าคง คลังขั้นต่ำก่อน สั่งซื้อในแต่ละ ประเภทวัสดุ 2. การสั่งซื้อภายใน สัปดาห์แรกของ เดือน 3. การจ่ายวัสดุออก สัปดาห์สุดท้าย ก่อนสิ้นเดือน 4. การบริจาค หรือ สนับสนุน วัสดุ ให้เครือข่าย	ซื้อ ตำแหน่ง หรือ คณะกรรมการ	ภายในเดือน หรือ ไตร มาส หรือ ปีงบประมาณ

บริหารความเสี่ยงด้านต้นทุน

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนหลัก	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จสิ้น
การควบคุมต้นทุนไม่เกินค่าเฉลี่ยของกลุ่มโรงพยาบาล	1. การจัดทำแผนค่าใช้จ่ายรายหมวดไม่เกินร้อยละ 5-10 จากปีที่ผ่านมา 2. ตีอรองราคากับผู้ขายหรือใช้ราคากลางของเขตหรือจังหวัด 3. E-bidding เมื่อมูลค่ามากกว่า 500,000 บาท 4. เภณท์ในการใช้วัสดุที่มีราคาสูง DUE 5. กรอบ FTE	ต้นทุน เกินค่าเฉลี่ยของกลุ่มโรงพยาบาล	1. การใช้ทรัพยากรเกินความจำเป็น โดยไม่มีข้อบ่งชี้ 2. ไม่ได้ตอรองราคา แม้มูลค่าจะเพิ่มขึ้น 3. ไม่ได้จัดทำทะเบียนคุม E-bidding 4. การซื้อจ้าง เกินแผนนอกแผน 5. นโยบายการใช้วัสดุเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เพิ่มขึ้น 6. จำนวนผู้รับบริการลดลงหรือเท่าเดิม 7. บุคลากรเกินกรอบ	1. การตอรองราคากับผู้ขายหรือใช้ราคากลางของเขตหรือจังหวัด 2. จัดทำเกณฑ์ในการใช้วัสดุที่มีราคาสูง DUE,RDU 3. E-bidding 4. ไม่จ้างคนเพิ่มในส่วนที่เกินกรอบควบคุมแผน OT. 5. การบันทึก OPD visit/ Audit Chart ให้ครบถ้วน	ซื้อตำแหน่งหรือคณะกรรมการ	ภายในเดือนหรือ ไตรมาส หรือปีงบประมาณ

บริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพบัญชี

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนหลัก	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จสิ้น
การบันทึกบัญชีมีคุณภาพ	1. มาตรฐานการบันทึกบัญชี กศภ. 2. การรายงานข้อมูลประกอบการบันทึกบัญชี 3. การส่งข้อมูลทางบัญชี	การบันทึกบัญชีไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพ	1. นักบัญชีไม่เข้าใจมาตรฐานการบันทึกบัญชี กศภ. 2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรายงานข้อมูลไม่ถูกต้องและไม่เป็นปัจจุบัน 3. การส่งข้อมูลบัญชีล่าช้า หลังวันที่ 10	1. เข้ารับอบรมมาตรฐานการบันทึกบัญชีทุกปี 2. การตรวจสอบข้อมูลก่อนส่งรายงานบัญชี 3. Flowchart การรายงานทางการเงิน การคลังที่ต้องรายงานก่อนวันที่ 5 ของเดือนถัดไป	ชื่อตำแหน่งหรือคณะกรรมการ	ภายในเดือนหรือ ไตรมาส หรือ ปีงบประมาณ

บริหารความเสี่ยงด้านอัตราครองเตียง

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนหลัก	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จสิ้น
ประสิทธิภาพการครองเตียงมากกว่า ร้อยละ 80	1. แนวทางในการ Admit ของโรงพยาบาล 2. กรอบเตียงของโรงพยาบาล 3. แนวทางในการดูแลผู้ป่วยเฉพาะโรค	ประสิทธิภาพการครองเตียงน้อยกว่า ร้อยละ 80	1. การไม่ปฏิบัติตามแนวทางในการ Admit ของโรงพยาบาล 2. การรายงานเตียงจริงและเตียงตามกรอบมีข้อมูลที่ไม่ตรงกัน 3. ระยะเวลาการดูแลผู้ป่วยไม่เป็นไปตามมาตรฐาน	1. จัดทำและส่งเสริมให้ปฏิบัติตามแนวทางในการ Admit ของโรงพยาบาล 2. ปรับเตียงให้เข้ากับกรอบหรือ ขยายกรอบเตียง 3. จัดทำและส่งเสริมให้ปฏิบัติตามแนวทางการดูแลผู้ป่วยระยะเวลาที่เหมาะสม LOS	ชื่อตำแหน่งหรือ คณะกรรมการ	ภายในเดือน หรือ ไตรมาส หรือ ปีงบประมาณ

บริหารความเสี่ยงด้านการรักษาโรคที่มีความยากและซับซ้อน (Adj. RW)

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนหลัก	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จสิ้น
ประสิทธิภาพด้านความยากและซับซ้อนในการดูแลผู้ป่วยใน	1. การสรุปเวชระเบียนตามมาตรฐาน 3 กองทุน 2. การตรวจสอบเวชระเบียนภายในโรงพยาบาล 3. การบันทึกเวชระเบียนตามมาตรฐานวิชาชีพ	ประสิทธิภาพด้านความยากและซับซ้อนในการดูแลผู้ป่วยใน ลดลง	1. ไม่สรุปเวชระเบียนตามมาตรฐาน 2. ไม่ตรวจสอบเวชระเบียนภายในโรงพยาบาลหรือ เวชระเบียนไม่ครบถ้วนและไม่ถูกต้อง 3. การบันทึกเวชระเบียนไม่เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ	1. การอบรมหรือชี้แจงการสรุปเวชระเบียนตามมาตรฐาน 3 กองทุน 2. การมอบหมายบุคลากรรับผิดชอบตรวจสอบเวชระเบียนภายในโรงพยาบาล 3. การอบรมหรือชี้แจงการการบันทึกเวชระเบียนให้สมบูรณ์	ชื่อตำแหน่งหรือ คณะกรรมการ	ภายในเดือน หรือ ไตรมาส หรือ ปีงบประมาณ

บริหารความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพด้านรายได้ (กำไร)

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนหลัก	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จสิ้น
มีประสิทธิภาพด้านการพัฒนา รายได้ -Operating Margin -Return on Asset -Ebitda	1. การจัดทำแผนธุรกิจเพิ่มรายได้ 2. ประสิทธิภาพของศูนย์จัดเก็บรายได้ 3. ประสิทธิภาพของการควบคุมต้นทุน	ขาดทุนจากการดำเนินงาน	1. ไม่พัฒนาแผนธุรกิจเพิ่มรายได้ 2. ไม่ติดตามกำกับ 3. ไม่ปรับปรุงประสิทธิภาพของศูนย์จัดเก็บรายได้ 4. และประสิทธิภาพของการควบคุมต้นทุน - มีสินทรัพย์ไม่ก่อรายได้ หรือการลงทุนสินทรัพย์จำนวนมาก	1. การคาดการณ์การเพิ่มบริการตามกองทุนและสิทธิของแต่ละแผนก 2. การคาดการณ์การใช้ทรัพยากรของแต่ละแผนก 3. การประมวลผลรายได้และค่าใช้จ่ายและการปรับประมาณการ 4. การดำเนินงานตามแผนธุรกิจและการคำนวณต้นทุนบริการ 5. การติดตามจำนวนรายได้ ผู้รับบริการ	ชื่อตำแหน่งหรือคณะกรรมการ	ภายในเดือนหรือ ไตรมาส หรือปีงบประมาณ

บริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องการเงิน

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนหลัก	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จสิ้น
โรงพยาบาลมีสภาพคล่องมากกว่าเกณฑ์ NWC +	1. ปรับปรุงเจ้าหนี้ให้เป็นปัจจุบัน 2. การบันทึกเงินสดและเทียบเท่าเงินสด 3. การบันทึกกองทุนตามผังบัญชี กศภ. 4. การรายงานคลังและคลังย่อยให้ครบถ้วน 5. การรายงานลูกหนี้ให้ครบถ้วน	NWC -	1. การบันทึกเจ้าหนี้ซ้ำซ้อน 2. การบันทึกเงินรับฝากกองทุนจำนวนมาก 3. การรายงานคลังและคลังย่อยไม่ครบถ้วน 4. การรายงานลูกหนี้ไม่ครบถ้วน	1. ทบทวนการบันทึกและยืนยันยอดเจ้าหนี้ 2. การรับรายได้จากเงินรับฝาก 3. การรายงานคลังและคลังย่อยให้ครบถ้วนทุกแผนก 4. การรายงานลูกหนี้ให้ครบถ้วนทุกบริการ PP&P RX & Rehab.	ชื่อตำแหน่งหรือคณะกรรมการ	ภายในเดือนหรือ ไตรมาส หรือ ปีงบประมาณ

บริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องการเงิน

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนหลัก	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จสิ้น
โรงพยาบาลมีสภาพคล่องมากกว่าเกณฑ์ Cash > 0.8	1. ปรับปรุงเจ้าหนี้ให้เป็นปัจจุบัน 2. การบันทึกเงินสดและเทียบเท่าเงินสด 3. การบันทึกกองทุนตามผังบัญชี กศภ.	Cash < 0.8	1. การบันทึกเจ้าหนี้ซ้ำซ้อน 2. การบันทึกเงินรับฝากกองทุนจำนวนมาก	1. ทบทวนการบันทึกและยืนยันยอดเจ้าหนี้ 2. การรับรายได้จากเงินรับฝาก	ชื่อตำแหน่งหรือคณะกรรมการ	ภายในเดือนหรือ ไตรมาส หรือ ปีงบประมาณ



FINANCE