

นิพนธ์ต้นฉบับ

การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการบัญชีเจ้าหนี้การค้ารายตัว

บุหงา พรหมคำปา

โรงพยาบาลลำพูน

บทคัดย่อ

ที่มา: จากปัญหาระบบการบริหารจัดการบัญชีเจ้าหนี้การค้าโรงพยาบาลลำพูนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร กระบวนการรับรู้บัญชีหนี้สินมีความล่าช้า ข้อมูลบัญชีเจ้าหนี้ไม่เป็นปัจจุบันส่งผลต่อข้อมูลด้านการเงินของโรงพยาบาลลำพูน ที่ไม่สามารถแสดงสถานะทางการเงินที่แท้จริง การศึกษาเพื่อค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และการวางระบบการปฏิบัติงานที่ดีจะส่งผลให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการบัญชีเจ้าหนี้ได้มากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์: เพื่อพัฒนาระบบ เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการบัญชีเจ้าหนี้การค้ารายตัวให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วิธีการศึกษา: การวิจัยเชิงพัฒนา (Developmental research) โดยได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานระหว่าง กลุ่มงานพัสดุ กลุ่มงานอื่นที่ทำหน้าที่เสมือนพัสดุ กลุ่มงานบัญชี กลุ่มงานการเงิน เปรียบเทียบผลการดำเนินการก่อนและหลังการดำเนินการจากข้อมูลเจ้าหนี้การค้ารายตัวโรงพยาบาลลำพูนย้อนหลัง ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2563 – 30 กันยายน 2565 โดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ

ผลการศึกษา: การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วม ส่งผลให้ร้อยละความล่าช้าโดยรวมลดลงโดยเฉลี่ยก่อนดำเนินการต่อเดือนความล่าช้าลดลงร้อยละ 1.71 (มีนัยสำคัญทางสถิติ) ($P=0.035$) และหลังจากดำเนินการในเดือนที่ 12 และ 24 พบแนวโน้มลดลงร้อยละ 1.83 (มีนัยสำคัญทางสถิติ) ($P<0.031$) และหลังจากเดือนที่ 24 อัตราการลดลงของความล่าช้าลดลงร้อยละ 0.65 (มีนัยสำคัญทางสถิติ) ($P<0.012$) ซึ่งส่งผลให้ความล่าช้าลดลงจากเดิมปีงบประมาณ 2564 เดือน ต.ค.2563 = ร้อยละ 36.39 เหลือร้อยละ 9.31 ในปีงบประมาณ 2565

สรุปผล: การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการบัญชีเจ้าหนี้การค้ารายตัว ส่งผลให้ข้อมูลบัญชีหนี้สินมีการรับรู้เจ้าหนี้การค้าเร็วขึ้น ข้อมูลสถานะทางการเงินโรงพยาบาลลำพูน มีความครบถ้วนถูกต้อง

คำสำคัญ: เจ้าหนี้การค้า, ระบบบริหารจัดการ, การเพิ่มประสิทธิภาพ

ส่งบทความ: 1 พ.ค. 2567, แก้ไขบทความ: 27 มิ.ย. 2567, ตีพิมพ์บทความ: 2 ก.ค. 2567

ติดต่อบทความ

บุหงา พรหมคำปา, โรงพยาบาลลำพูน
E-mail: Boonga.acc@gmail.com

Original Article

Efficiency of enhancement program of trade creditors management accounting system for individual

Boonga Promcampa
Lamphun Hospital

ABSTRACT

Background: The problem with Lamphun Hospital's trade accounts payable management system is that it is not as efficient as it should be. The process of recognizing debt accounts is delayed, and accounts payable information is not current, which affects the hospital's financial information and prevents it from accurately reflecting the true financial status. Conducting studies to identify issues in work operations and establishing a good operating system will result in further increasing the efficiency of the accounts payable management system.

Objective: To evaluate the efficiency of the individual trade accounts payable management system

Method: A action research was conducted by setting operational guidelines to improve the efficiency of the individual trade accounts payable management system among the parcel work group, other work groups that act like the parcels accounting work group, the accounting work group, and the finance group. This study was carried out at Lamphun Hospital from October 1, 2020, to September 30, 2022. The study results before and after implementing these operations were compared.

Results: Establishing work guidelines for use between related work groups was well accepted. As a result, the overall percentage of delays in individual trade accounts payable management per month decreased on average by 1.71 percent before implementation (statistically significant) ($P = 0.035$). After implementation, in the 12th and 24th months, a trend showed a decrease of 1.83 percent (statistically significant) ($P < 0.031$). After the 24th month, the rate of delay decreased by 0.65 percent (statistically significant) ($P < 0.012$). This resulted in a reduction in delays of individual trade accounts payable management from 36.39 percent in October 2020 to 9.31 percent in the fiscal year 2022.

Conclusion: The study indicates that the operational guidelines can improve the efficiency of the individual trade accounts payable management system. As a result, debt account information will be recognized faster by trade creditors, and information on the financial status of Lamphun Hospital will be complete and accurate.

Keywords: trade creditors, management accounting, Efficiency Enhancement

Submitted: 2024 May 1, Revised: 2024 Jun 27, Published: 2024 Jul 2

Contact

Boonga Promcampa, Lamphun Hospital
E-mail: Boonga.acc@gmail.com

บทนำ

ปัจจุบันโรงพยาบาลลำพูนยังพบปัญหาบัญชีเจ้าหนี้การค้าของโรงพยาบาลไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร กระบวนการรับรู้บัญชีหนี้สินมีความล่าช้า ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน ส่งผลให้การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงินด้านสภาพคล่องของโรงพยาบาลลำพูนมีความคลาดเคลื่อน และไม่สามารถนำไปใช้ในการวางแผนการบริหารจัดการด้านการเงินภายในโรงพยาบาลได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งยังกระทบต่อระบบการจ่ายชำระหนี้แก่บริษัท ห้างร้านต่างๆ ที่เป็นคู่ค้ากับโรงพยาบาลลำพูน จนทำให้มีเจ้าหนี้การค้าค้างจ่ายระยะเวลาเกิน 90 วันเป็นจำนวนมากนับจากวันที่กรมการตรวจรับ จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีแนวคิดที่จะพัฒนาระบบงานบัญชีเจ้าหนี้การค้า เสนอให้มีการพัฒนาระบบ^[1] “การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการบัญชีเจ้าหนี้การค้ารายตัว” ขึ้น ประกอบกับประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาของผู้วิจัย จึงได้เก็บรวบรวมปัญหาและนำผลกระทบจากการปฏิบัติงานมาทำการศึกษา โดยนำมาปรับเปลี่ยนระบบการปฏิบัติงาน นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการแก้ปัญหาและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มงานพัสดุ กลุ่มงานอื่นที่ทำหน้าที่เสมือนพัสดุ กลุ่มงานบัญชีและ กลุ่มงานการเงิน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลเจ้าหนี้การค้าของโรงพยาบาลลำพูน มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ และใช้ในการวางแผนพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านการเงินการคลังสามารถแสดงสถานะสภาพคล่องทางการเงินที่แท้จริง รวมไปถึงเพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาองค์กรโรงพยาบาลให้เกิดประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิด Design Thinking หรือการคิดเชิงออกแบบ มาปรับใช้โดยสนับสนุน ให้เราคิดนอกกรอบ เพื่อหา ‘วิธีแก้’ ปัญหาที่คนส่วนมากคิดว่าทำไม่ได้ หรือเข้าใจว่า ‘สิ่งที่มีอยู่ปัจจุบันคืออยู่แล้ว’ โดยกระบวนการของ

การคิดเชิงออกแบบ คือการทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง การทดลองนำปัญหาต่างๆ และหาแนวทางแก้ไขปัญหาทั้งหมดไปใช้งานและเก็บข้อมูล รวมถึงข้อเสนอแนะต่างๆ^[2-4] เพื่อนำข้อมูลที่ได้ปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นมาทำการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการบัญชีเจ้าหนี้การค้ารายตัว โดยการปรับเปลี่ยนตั้งแต่กระบวนการตรวจรับและจัดส่งเอกสารเจ้าหนี้การค้าเพื่อให้มีการบันทึกบัญชีเร็วขึ้น ลดปัญหาจากประเด็นการจัดส่งเอกสารที่ทำให้การบันทึกบัญชีล่าช้า ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน สามารถรับรู้ข้อมูลเจ้าหนี้การค้าทั้งหมด รวมไปถึงอายุเจ้าหนี้การค้าที่ค้างจ่ายที่มีอายุเกิน 90 วัน

จากประเด็นปัญหากระบวนการรับรู้บัญชีหนี้สินล่าช้า ไม่เป็นปัจจุบันที่มีเรื้อรังมานานและส่งผลต่อรายงานงบแสดงสถานะทางการเงินของโรงพยาบาลลำพูน ณ วันสิ้นปีงบประมาณ ข้อมูลบัญชีเจ้าหนี้ไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้อง จากมูลค่าการรับรู้หนี้สินล่าช้า ปีงบประมาณ 2562 = 7.49 ล้านบาท ปีงบประมาณ 2563 = 2.69 ล้านบาท ปีงบประมาณ 2564 = 4.23 ล้านบาท จึงเห็นควรให้มีการพัฒนาระบบ “เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการบัญชีเจ้าหนี้การค้ารายตัว” เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงาน และพัฒนาระบบการบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้าให้มีประสิทธิภาพสามารถนำข้อมูลด้านการเงินการบัญชีไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบริหารจัดการด้านการเงินการคลังให้เกิดประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ ส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพ สูงองค์กรสมรรถนะสูง ทั้งนี้จะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยความร่วมมือที่จะสร้างระบบการทำงานเป็นทีมแก่ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มงานพัสดุ กลุ่มงานอื่นที่ทำหน้าที่เสมือนพัสดุ กลุ่มงานบัญชีและกลุ่มงานการเงิน ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์หลัก เพื่อพัฒนาระบบ เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการบัญชีเจ้าหน้าที่การคำรายตัวให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์รอง

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบข้อมูล ก่อนและหลัง การดำเนินการจากข้อมูลเจ้าหน้าที่การคำรายตัว โรงพยาบาลลำพูน ในด้านความครบถ้วน ถูกต้อง ของข้อมูลด้านการเงินการคลังของโรงพยาบาล ลำพูน

2. เพื่อลดความล่าช้าของกระบวนการบริหารจัดการเจ้าหน้าที่การคำ ในการจัดส่งเอกสาร การตรวจรับตามระยะเวลาที่กำหนด และการส่ง เอกสารการบันทึกบัญชีเจ้าหน้าที่การคำรายตัว

3. เพื่อศึกษาสัดส่วนการจัดการเจ้าหน้าที่การคำ รายตัวในการบริหารจัดการเจ้าหน้าที่การคำที่มีอายุ เกิน 90 วัน

วิธีการ

การวิจัยเชิงพัฒนา (Developmental research) โดยการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานการจัดส่ง เอกสารหนี้ ระหว่างกลุ่มงานพัสดุ กลุ่มงานอื่นที่ ทำหน้าที่เสมือนพัสดุ กลุ่มงานบัญชี กลุ่มงาน การเงิน โรงพยาบาลลำพูน การศึกษาแบ่งเป็น 3 ระยะ ระยะที่ 1 ระยะก่อนเริ่มดำเนินการศึกษา ระบบการปฏิบัติงานและศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นจาก การปฏิบัติงาน ระยะที่ 2 กำหนดแนวทางใน การปฏิบัติงานและทดลองปฏิบัติ ติดตามผล การปฏิบัติ ระยะที่ 3 ปฏิบัติตามแนวทาง การปฏิบัติที่กำหนด เพิ่มการประกาศนโยบาย การปฏิบัติและติดตามผลการปฏิบัติ ตามหลัก แนวคิด Design Thinking^[2-4]

สถานที่ทำการวิจัย

เก็บข้อมูลที่โรงพยาบาลลำพูน อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน มีการขออนุญาตและชี้แจง วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนแก่พื้นที่

ประชากรที่ศึกษาและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่กลุ่มงานพัสดุ กลุ่มงานอื่นที่ทำหน้าที่

เสมือนพัสดุ กลุ่มงานบัญชี และกลุ่มงานการเงิน โรงพยาบาลลำพูน จำนวน 14 คนและกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลเจ้าหน้าที่การคำรายตัวของโรงพยาบาลลำพูน ปีงบประมาณ 2564 จำนวน 14,469 รายการ ปีงบประมาณ 2565 จำนวน 24,114 รายการ ทั้งหมด จำนวน 38,583 รายการ ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2563 – 30 กันยายน 2565

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2564 – 30 กันยายน 2565

การรับรองจริยธรรมการวิจัยและการพิทักษ์ กลุ่มตัวอย่าง

ได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ของโรงพยาบาลลำพูน ให้เก็บข้อมูล ที่ Ethic LPN 046/2564 เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2564 มีการขออนุญาตและชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน แก่พื้นที่ ได้รับการเข้าถึงข้อมูลเฉพาะผู้ที่ได้รับ อนุญาตเท่านั้น ไม่มีการระบุชื่อสกุล และไม่มี ข้อมูลใดที่สามารถสื่อย้อนไปยังผู้เข้าร่วมวิจัยเก็บ เฉพาะข้อมูลจากบัญชีเจ้าหน้าที่การคำของ โรงพยาบาลลำพูน เท่านั้น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ใน การวิจัยในครั้งนี้ แยกเป็น 2 ส่วน คือ เครื่องมือที่ ใช้ในการดำเนินการศึกษาและเครื่องมือที่ใช้ใน การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการวิเคราะห์ข้อมูล เชิงสถิติ ใช้รายงานผลการดำเนินงาน ก่อนและ หลัง เป็นตัวชี้วัดที่กลุ่มงานบัญชีจัดทำขึ้นเอง

วิธีการดำเนินงานวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนการพัฒนา “การเพิ่มประสิทธิภาพ ระบบบริหารจัดการบัญชีเจ้าหน้าที่การคำรายตัว”

ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

การศึกษาเพื่อพัฒนาระบบการดำเนินงาน เพื่อการ เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการ บัญชีเจ้าหน้าที่การคำรายตัว โรงพยาบาลลำพูน โดยได้ศึกษา 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากระบวนการปฏิบัติงาน

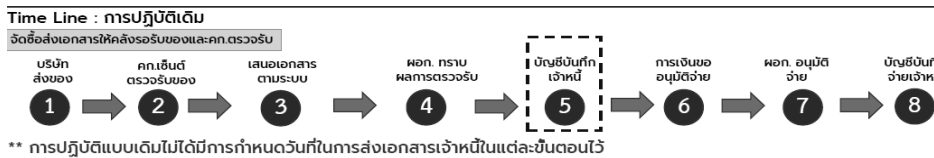
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นจาก การปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน และลงมือปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 4 การควบคุมกำกับ ติดตาม ประเมินผล

โดยกระบวนการประชุมกลุ่ม Focus group ร่วมกันกับหัวหน้ากลุ่มงานพัสดุ หัวหน้ากลุ่มงานอื่นที่ทำหน้าที่เสมือนพัสดุ หัวหน้ากลุ่มงานบัญชี หัวหน้ากลุ่มงานการเงิน และผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นขั้นตอนการปฏิบัติใหม่ ตั้งแต่กระบวนการตรวจรับ ขั้นตอนการบันทึกบัญชี เพื่อรับรู้หนี้สิน ไปจนถึงขั้นตอนการจัดทำรายการขออนุมัติเบิกจ่าย^[5-7] และนำมาหารือกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อหาแนวทางร่วมกัน ทั้งหมด 6 ท่าน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ลำพูน รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารโรงพยาบาล ลำพูน รองผู้อำนวยการกองเศรษฐกิจสุขภาพและหลักประกันสุขภาพ หัวหน้ากลุ่มงานเภสัชกรรม

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากระบวนการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 1 แสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานก่อนพัฒนาระบบบริหารจัดการบัญชีเจ้าหน้าที่การค้ารายตัว

จากการศึกษาระบบการปฏิบัติงานเดิมพบว่า กระบวนการบันทึกบัญชีเจ้าหน้าที่การค้าตาม Time line การปฏิบัติงานส่งผลต่อการบันทึกบัญชี เจ้าหน้าที่การค้าเนื่องจากไม่ได้มีการบันทึกบัญชีทันทีที่คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ กำหนด กระบวนการบันทึกบัญชีเจ้าหน้าที่ไว้ในขั้นตอนที่ 5 ซึ่งส่งผลต่อความล่าช้าของกระบวนการรับรู้บัญชีหนี้สิน อีกทั้งวิธีการปฏิบัติเดิมไม่ได้มีการกำหนด วันที่ในการปฏิบัติแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจนไม่มีการควบคุมระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน พบปัญหาจากขั้นตอน การปฏิบัติงาน ดังนี้

1) ปัญหากระบวนการตรวจรับมีความล่าช้า คณะกรรมการไม่ได้ตรวจรับทันทีเมื่อบริษัท/

หัวหน้ากลุ่มงานพัสดุ หัวหน้ากลุ่มงานการเงิน หลังจากนั้นได้นำความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มาดำเนินการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปปฏิบัติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้สถิติเชิงพรรณนา ใช้วิธีเปรียบเทียบสถิติ ร้อยละจำนวนความล่าช้าของการจัดส่งเอกสาร เจ้าหน้าที่วัดผลการดำเนินการก่อนและหลัง การดำเนินการ และการเปรียบเทียบกับ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ Interrupted time series analysis

ผลการศึกษา

จากการประชุมกลุ่ม Focus group ศึกษา ปัญหา วางแผนและดำเนินการพัฒนาระบบ ผลการพัฒนาตามขั้นตอนดังนี้

ห้างร้านส่งมอบสินค้า และเมื่อกระบวนการตรวจรับมีความล่าช้า กลุ่มงานพัสดุ และกลุ่มงานอื่นที่ทำหน้าที่เสมือนพัสดุ ไม่สามารถนำเอกสาร ประกอบการบันทึกบัญชีหนี้สิน^[8] จัดส่งให้กลุ่มงาน บัญชีเพื่อทำการบันทึกบัญชีเจ้าหน้าที่การค้าใน ทะเบียนคุมเจ้าหน้าที่การค้ารายตัว และบันทึกบัญชี เกณฑ์คงค้างตามหลักเกณฑ์บัญชีที่สำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุขกำหนด รวมไปถึงไม่สามารถบันทึกตรวจรับสินค้าหรือวัสดุและรับรู้ บัญชีเจ้าหน้าที่ในระบบ New GFMS Thai

จากจำนวนเอกสารการตรวจรับเจ้าหน้าที่การค้า ระหว่างเดือน ตุลาคม 2563 - กันยายน 2564 ทั้งหมด 7,294 ชุด พบสัดส่วนความล่าช้าโดย เฉลี่ยของเอกสารรวมทั้งปีย่อยที่ร้อยละ 36.39 เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนของเอกสารการตรวจ

รวบรวมทั้งหมดในแต่ละเดือน พบว่าหากเทียบสัดส่วนร้อยละของเอกสารที่คณะกรรมการตรวจรับล่าช้าเกิน 3 วันนับตั้งแต่วันที่บริษัท/ร้านค้าส่งมอบสินค้า ในแต่ละเดือนสถิติความล่าช้าที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับร้อยละ 25-60 โดยกำหนดให้จำนวนของเอกสารการตรวจรับแต่ละเดือนเป็นร้อยละ 100

2) การส่งเอกสารบันทึกบัญชีเจ้าหนี้การค้าล่าช้าเกิน 3 วัน และส่งข้ามเดือน ส่งผลให้การบันทึกบัญชีหนี้สินในระบบบัญชีเกินทศกัณฐ์ตามหลักเกณฑ์บัญชีสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขและบัญชีเจ้าหนี้ในระบบ New GFMIS Thai รับรู้หนี้สินในระบบบัญชีเสื่อมเดือน ข้อมูลการรับหนี้ระหว่างเดือนไม่เท่ากัน สถิติร้อยละความล่าช้าของการจัดส่งเอกสารบันทึกเจ้าหนี้ ระหว่างเดือน ตุลาคม 2563 - กันยายน 2564 แยกเป็นรายเดือน เมื่อเทียบกับจำนวนเอกสารการรับหนี้ในแต่ละเดือนพบว่า การจัดส่งเอกสารการบันทึกบัญชีเจ้าหนี้มีความล่าช้าโดยเฉลี่ยของเอกสารรวมทั้งปีอยู่ที่ร้อยละ 91.98 เมื่อทบทวนระบบการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้เดิม พบว่าขั้นตอนการปฏิบัติในด้านการจัดส่งเอกสารเจ้าหนี้ถูกกำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 5 ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการส่งผลให้บัญชีได้รับเอกสารล่าช้า และไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การบันทึกบัญชีที่กำหนดไว้โดยให้บันทึกบัญชีเมื่อมีการตรวจรับ อีกทั้งยังพบปัญหากระบวนการปฏิบัติงานเดิมมีเฉพาะกระบวนการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มงานที่เชื่อมต่อแต่ละขั้นตอนกำหนดไว้ แต่ไม่ได้มีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติไว้ในแต่ละขั้นตอน

3) การจ่ายชำระหนี้เงินแก่เจ้าหนี้การค้าล่าช้าไม่เป็นไปตามเงื่อนไขการจ่าย โดยได้กำหนดเงื่อนไขการจ่ายชำระหนี้แก่เจ้าหนี้การค้าไว้ 2 เงื่อนไข คือ เงื่อนไขที่ 1 เจ้าหนี้การค้าที่บริษัท/ร้านค้าตั้งอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดลำพูน-เชียงใหม่ ให้ทำการจ่ายชำระหนี้ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการตรวจรับ เงื่อนไขที่ 2 เจ้าหนี้การค้าที่บริษัท/ร้านค้าตั้งอยู่เขตพื้นที่อื่น

นอกเหนือจากข้อกำหนดเงื่อนไขที่ 1 ให้จ่ายชำระหนี้ภายใน 90 วัน นับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการตรวจรับ สถิติการจ่ายชำระหนี้แก่เจ้าหนี้การค้าระหว่างเดือน ตุลาคม 2563 - กันยายน 2564 จำนวนของเอกสารและจำนวนเงินที่จ่ายชำระหนี้ทั้งหมด 7,175 ชุด พบว่าสัดส่วนความล่าช้าของการจ่ายชำระหนี้ที่จ่ายในปีงบประมาณ 2564 มีเอกสารการจ่ายชำระหนี้ที่ไม่เป็นไปตามเงื่อนไขการจ่ายชำระหนี้ตามระยะเวลา จำนวน 5,133 ชุด คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 71.54 แบ่งเป็นเงื่อนไขที่ 1 มีความล่าช้าร้อยละ 53.03 เงื่อนไขที่ 2 มีความล่าช้าร้อยละ 78.91 หากเทียบเป็นจำนวนเงินตามมูลค่าเจ้าหนี้ที่จ่ายชำระล่าช้าไม่เป็นไปตามเงื่อนไขการจ่ายชำระหนี้ตามระยะเวลาทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 62.54 ของมูลค่าเจ้าหนี้ที่จ่ายชำระทั้งปีงบประมาณ 2564

4) ปัญหาเจ้าหนี้คงเหลือค้างจ่าย นานเกิน 90 วัน นับจากวันที่คณะกรรมการตรวจรับเป็นจำนวนมากโดยปัญหานี้เป็นผลมาจากความล่าช้าของกระบวนการปฏิบัติตั้งแต่เริ่มต้น ดังที่กล่าวมามีความล่าช้าทุกๆ ขั้นตอนเนื่องจากการต้องมีการตรวจสอบและต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ จากข้อมูลจำนวนเจ้าหนี้การค้าคงเหลือ ณ วันที่ 30 กันยายน 2563 = 1,362 รายการ แยกตามช่วงอายุหนี้สินเกิน 90 วัน = 97 รายการ อายุหนี้สิน 61-90 วัน = 57 รายการ อายุหนี้สิน 45-60 วัน = 168 รายการ อายุหนี้สินน้อยกว่า 45 วัน = 1,040 รายการ และจำนวนเจ้าหนี้การค้าคงเหลือ ณ วันที่ 30 กันยายน 2564 = 1,464 รายการ แยกตามช่วงอายุหนี้สินเกิน 90 วัน = 71 รายการ อายุหนี้สิน 61-90 วัน = 38 รายการ อายุหนี้สิน 45-60 วัน = 381 รายการ อายุหนี้สินน้อยกว่า 45 วัน = 974 รายการ ณ วันสิ้นปีงบประมาณ

5) ปัญหาด้านการกำกับ ติดตาม เกิดจากการจัดวางระบบปฏิบัติงาน แต่ไม่ได้มีกระบวนการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ไม่สามารถนำผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการวางระบบมาวิเคราะห์ประเด็นปัญหาเพื่อทำการแก้ไข ขาดการสร้างโอกาสพัฒนาแก่

ผู้ปฏิบัติงานและระบบการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติไม่
รู้จุดบกพร่องที่ตนต้องปรับเปลี่ยนให้เกิด
ระบบงานคุณภาพ หรือกระบวนการคุณภาพที่
ควรต้องพัฒนาต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผล

6) ปัญหาด้านบุคลากร

ข้อ 1 บุคลากรไม่ให้ความสำคัญต่อบทบาท
หน้าที่และภาระงานซึ่งตนรับผิดชอบ ไม่คำนึงถึง
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากไม่ปฏิบัติตามวิธีการ
ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด โดยปัญหานี้
วิเคราะห์ได้จากสถิติความล่าช้าในการดำเนินการ
ในแต่ละขั้นตอนตามวิธีการปฏิบัติเดิมที่บุคลากร
ดำเนินการด้านเอกสารเจ้าหน้าที่ ในระยะที่ 1 ระยะ
ก่อนเริ่มดำเนินการศึกษาระบบการปฏิบัติงาน

ข้อ 2 การเปลี่ยนบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน
บ่อยครั้ง จากปัญหาความไม่เหมาะสมของ
ปริมาณภาระงานที่มีตามบทบาทหน้าที่ซึ่ง
โรงพยาบาลลำพูน ส่งผลให้เกิดปัญหาการขาด
ความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ซึ่งสามารถวัดได้
จากจำนวนการเปลี่ยนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม
งานพัสดุ กลุ่มงานอื่นที่ทำหน้าที่เสมือนพัสดุ
กลุ่มงานการเงิน กลุ่มงานบัญชี ในระยะเวลา 3-5
ปี ที่ได้มีการปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานเป็น จำนวน
4 คน

ข้อ 3 บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจใน
ขั้นตอน ระบบการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละ
กระบวนการมีความสำคัญและเกี่ยวข้องต่อกฎ
ระเบียบด้านการเงินการคลังกำหนดไว้ โดย
ปัญหานี้ได้มาจากการเก็บสถิติของการจัดส่ง
เอกสารบันทึกบัญชีเจ้าหน้าที่การคำนวณตัวของ
ผู้ปฏิบัติงานในปีงบประมาณ 2564 ในระยะที่ 1
ระยะ ก่อนเริ่มดำเนินการศึกษาระบบ
การปฏิบัติงาน ที่พบสถิติของการส่งคืนเอกสาร
แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 74 รายการ
จากเอกสารการรับหนี้ทั้งหมด 7,294 รายการ ที่
ไม่ได้ปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนด ซึ่งสามารถวัด
ได้จากความไม่ครบถ้วนของข้อมูล หรือการลง
ลายมือชื่อบนเอกสารในบางจุดที่สามารถ

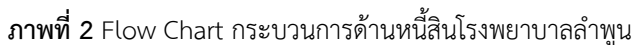
วิเคราะห์ได้ว่าเป็นการปฏิบัติที่ข้ามขั้นตอน เป็น
ต้น ซึ่งในกรณีที่กลุ่มงานบัญชีตรวจสอบพบว่ามี
เอกสารที่มีการปฏิบัติที่ข้ามขั้นตอน หรือไม่
ครบถ้วนจะส่งเอกสารฉบับนั้นคืนแก่
ผู้ปฏิบัติที่รับผิดชอบให้ดำเนินการเพื่อแก้ไข

ข้อ 4 ปัญหาด้านจำนวนบุคลากรที่ไม่
เพียงพอต่อภาระงาน ตามกรอบอัตรากำลัง FTE
เพื่อสนับสนุนระบบบริการ จำนวนบุคลากรไม่
สอดคล้องกับภาระงานที่เพิ่มขึ้น จึงส่งผลให้เกิด
ปัญหาภาระงานที่เกิดขึ้นมีปริมาณที่มากเกินไป
จำนวนบุคลากรที่มี และบุคลากรไม่สามารถ
ปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด อีกทั้งยัง
เกิดความเหนื่อยล้า และอาจลาออก ปัญหานี้วัด
ได้จากผลการดำเนินงานการจัดส่งเอกสารการ
บันทึกบัญชีเจ้าหน้าที่การคำนวณค่าซึ่งสาเหตุ
ของความล่าช้าส่วนหนึ่งมาจากปริมาณของ
เอกสารเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีแต่จำนวน
บุคลากรผู้ปฏิบัติงานไม่ได้มีการเพิ่มขึ้น โดย
จำนวนเอกสารในปีงบประมาณ 2563 = 6,966
รายการ ปีงบประมาณ 2564 = 7,294 รายการ
ปีงบประมาณ 2565 = 12,377 รายการ

7) ปัญหาด้านระบบคอมพิวเตอร์ เครื่องมือ
อุปกรณ์ โรงพยาบาลลำพูนยังไม่มีโปรแกรม
สำเร็จรูปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ
ข้อมูลเจ้าหน้าที่การคำนวณค่า โดยยังคงใช้โปรแกรม
Excel ในการควบคุมบัญชีเจ้าหน้าที่การคำนวณค่า
จึงยังไม่สามารถทราบถึงสถานะและภาระหนี้สิน
ที่เกิดภาระผูกพันเป็นรายบริษัท ผู้ปฏิบัติงาน
ด้านบัญชีจึงจะไม่สามารถทราบถึงหนี้สินที่ยังค้าง
ส่งจนกว่าจะได้รับเอกสาร หรือจนกว่าจะมี
การบันทึกการตรวจรับในระบบ New GFMS Thai

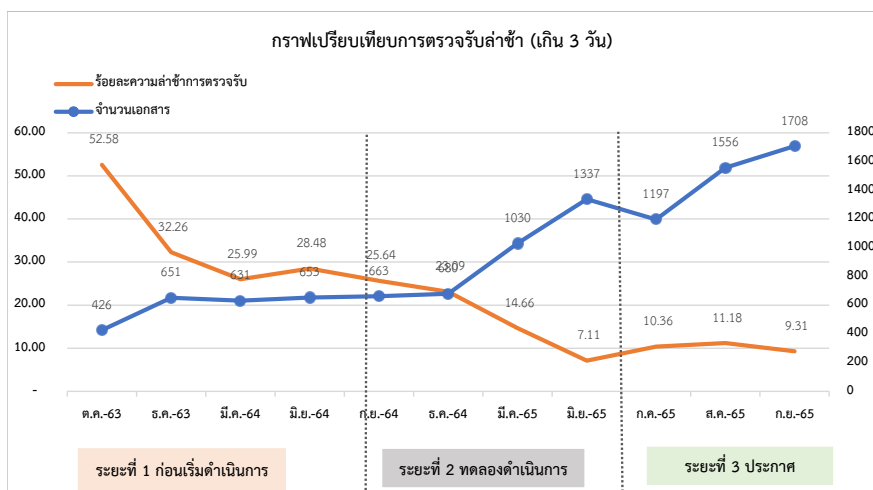
ขั้นตอนที่ 3 กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน
และลงมือปฏิบัติ โดยได้ร่วมกำหนดแนวทาง
การปฏิบัติงานกับหัวหน้ากลุ่มงาน และผู้ปฏิบัติงาน
ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน
อย่างมีส่วนร่วม และมีผู้บริหารให้คำแนะนำปรึกษา
แนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง เป็นนโยบายและ
ขั้นตอนในการปฏิบัติงานโรงพยาบาลลำพูน ให้

เอกสารประกอบการบันทึกบัญชีขั้นตอนที่ 3 เพื่อ
เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการเจ้าหน้าที่
การคำนวณ ดังนี้



จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เอกสาร
เจ้าหน้าที่การค้าที่กลุ่มงานพัสดุ กลุ่มงานอื่นที่ทำ
หน้าที่เสมือนพัสดุ และกลุ่มงานการเงินจัดส่งให้
กลุ่มงานบัญชีบันทึกบัญชี โดยกำหนดให้มี
การควบคุมกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานเป็น
ประจำทุกเดือนโดยกลุ่มงานบัญชีเป็นผู้สรุป
ข้อมูลการดำเนินงานเพื่อนำเสนอผ่าน
คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบผล
การดำเนินงานและนำไปแจ้งแก่ผู้ปฏิบัติงาน
เพื่อให้ทำการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติให้เป็นไป
ตามข้อกำหนด และนำเสนอรายงานการประชุม
ต่อผู้อำนวยการโรงพยาบาลลำพูนเพื่อรับทราบ
ผลการดำเนินงาน โดยให้มีการติดตาม
กระบวนการปฏิบัติดังนี้

1) การติดตามผลการตรวจรับของคณะกรรมการการ
มีการตรวจรับสินค้ารวดเร็วขึ้น ภายใน 3 วันนับ
จากวันที่บริษัท/ห้างร้านได้นำส่งสินค้า และกลุ่ม
งานบัญชีได้รับเอกสารการบันทึกบัญชีเร็วขึ้น โดย
กลุ่มงานพัสดุและกลุ่มงานอื่นที่ทำหน้าที่เสมือน
พัสดุได้นำเอกสารประกอบการบันทึกบัญชีส่งให้
กลุ่มงานบัญชีเพื่อทำการบันทึกบัญชีรับรู้หนี้สิน
ตามหลักเกณฑ์การบันทึกบัญชีคงค้างที่สำนักงาน
ปลัดกระทรวงสาธารณสุขกำหนด และบันทึก
บัญชีรับรู้เจ้าหนี้ในระบบ New GFMS Thai
ตามข้อมูลสถิติตัวเลขเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวน
การตรวจรับของเอกสารทั้งหมดหลังจากที่ได้มี
การดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหาร
จัดการบัญชีเจ้าหนี้การค้ารายตัวไว้ ดังนี้



ภาพที่ 3 กราฟเปรียบเทียบสถิติการตรวจรับพัสดุ

จากกราฟสถิติร้อยละความล่าช้าของการตรวจรับของคณะกรรมการ ระหว่างเดือน ตุลาคม 2563 - กันยายน 2565 เมื่อเทียบกับจำนวนเอกสารการรับหนี้ตามที่คณะกรรมการตรวจรับมีสัดส่วนร้อยละความล่าช้าที่ลดลง จึงส่งผลให้การบันทึกบัญชีรับหนี้สินรวดเร็วขึ้น หลังจากมีการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการบัญชีเจ้าหนี้การค้ารายตัว จากเอกสารการตรวจรับเดือน กันยายน 2565 จำนวน 1,708 ชุด สัดส่วนร้อยละความล่าช้าสามารถลดลงได้ถึงร้อยละ 9.31 ซึ่งหากเปรียบเทียบจากข้อมูลก่อนที่จะมีการดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการบัญชีเจ้าหนี้การค้ารายตัวเดือน ตุลาคม 2563 จำนวนเอกสารการตรวจรับ 426 ชุด สัดส่วนร้อยละความล่าช้าสูงถึง 52.58

2) การประเมินผลการจ่ายชำระหนี้เงินแก่เจ้าหนี้การค้าตามเงื่อนไขการจ่าย จากข้อมูลการจ่ายชำระแก่เจ้าหนี้การค้าล่าช้าไม่เป็นไปตามเงื่อนไขการจ่าย ระหว่างเดือน ตุลาคม 2564 - กันยายน 2565 จากสถิติตัวเลขการจ่ายชำระหนี้เงินแก่เจ้าหนี้การค้า แสดงให้เห็นจำนวนของเอกสารและจำนวนเงินที่จ่ายชำระหนี้ทั้งหมด

11,737 ชุด พบว่าสัดส่วนความล่าช้าของการจ่ายชำระหนี้ในปีงบประมาณ 2565 การจ่ายที่ไม่เป็นไปตามเงื่อนไขการจ่ายชำระหนี้เงินด้านระยะเวลา จำนวน 5,896 ชุด คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 50.23 แบ่งเป็นเงื่อนไขการจ่ายให้แก่เจ้าหนี้การค้าเขตพื้นที่ลำพูน-เชียงใหม่ กำหนดไม่เกิน 30 วัน นับจากตรวจรับ มีความล่าช้าร้อยละ 31.97 เงื่อนไขการจ่ายชำระหนี้เงินแก่เจ้าหนี้การค้าเขตอื่น กำหนดไว้ไม่เกิน 90 วัน นับจากตรวจรับ มีความล่าช้าร้อยละ 66.35 หากเทียบเป็นจำนวนเงินตามมูลค่าเจ้าหนี้ที่จ่ายชำระล่าช้าไม่เป็นไปตามเงื่อนไขการจ่ายชำระหนี้เงินด้านระยะเวลาทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 52.40 ของมูลค่าเจ้าหนี้ที่จ่ายชำระหนี้ทั้งปีงบประมาณ 2565

3. การประเมินผลจำนวนเจ้าหนี้การค้าคงเหลือค้างจ่ายที่มีระยะเวลาคงค้างนานเกิน 90 วัน โดยนับจากวันที่คณะกรรมการตรวจรับถึงวันที่สิ้นปีงบประมาณ นับตั้งแต่ก่อนเริ่มดำเนินการปีงบประมาณ 2563 - 2564 และหลังจากที่ได้ดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการบัญชีเจ้าหนี้การค้ารายตัวที่ส่งผลให้จำนวนเจ้าหนี้ที่อายุเกิน 90 วันลดลง

ตารางที่ 1 รายงานสรุปยอดเจ้าหน้าที่การคลังเหลือแยกตามอายุเจ้าหน้าที่การคลังรายตัวนับจากวันที่คณะกรรมการตรวจรับ ระหว่าง 30 กันยายน 2563 – 30 กันยายน 2565

รายละเอียด เจ้าหน้าที่การคลังเหลือ	ก่อนเริ่มการเพิ่มประสิทธิภาพ ระบบบริหารจัดการเจ้าหน้าที่		หลังจากเพิ่มประสิทธิภาพระบบ บริหารจัดการเจ้าหน้าที่
	ปีงบประมาณ 2563	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
	(หน่วย : รายการ)	(หน่วย : รายการ)	(หน่วย : รายการ)
อายุน้อยกว่า 45 วัน	1,040	974	1,843
อายุ 45 - 60 วัน	168	381	132
อายุ 61 - 90 วัน	57	38	6
อายุเกิน 90 วัน	97	71	32
รวม	1,362	1,464	2,013

4. การประเมินผล การควบคุม กำกับ ติดตาม
จากการที่ได้มีการติดตามผลการดำเนินงานโดยนำเสนอผ่าน คณะกรรมการบริหารการเงินการคลัง และคณะกรรมการบริหารกลุ่มภารกิจด้านอำนาจการโรงพยาบาลลำพูน เพื่อเป็นการกำกับติดตามให้ผู้ปฏิบัติได้ทำการแก้ไขและพัฒนาการปฏิบัติงาน กระบวนการคุณภาพที่ควรต้องพัฒนาต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยมีวิธีการติดตามเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการบัญชีเจ้าหน้าที่การคลังรายตัว ดังนี้

1. กำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือนโดยกลุ่มงานบัญชีเป็นผู้สรุปข้อมูลการดำเนินงานเพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารกลุ่มภารกิจด้านอำนาจการ และคณะกรรมการบริหารการเงินการคลัง เพื่อรับทราบผลการดำเนินงานและนำไปแจ้งแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ทำการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนด

2. ให้กลุ่มงานบัญชีจัดทำรายละเอียดอายุเจ้าหน้าที่คงเหลือ ณ วันที่สิ้นเดือนเมื่อทำการปิดงบการเงินประจำเดือนส่งให้กลุ่มงานการเงิน เพื่อทำการตรวจสอบยอดเจ้าหน้าที่คงเหลือระหว่างกัน และทราบการดำเนินการตามสถานะเจ้าหน้าที่ว่าเจ้าหน้าที่คงค้างที่มีอายุหนี้แต่ละช่วงที่กำหนด

3. ให้กลุ่มงานบัญชีจัดทำรายละเอียดอายุเจ้าหน้าที่คงเหลือ ณ วันที่สิ้นเดือนเมื่อทำการปิดงบการเงินประจำเดือนส่งให้กลุ่มงานพัสดุและกลุ่มงานอื่นที่ทำหน้าที่เสมือนพัสดุ เพื่อทำการตรวจสอบยอดและเอกสารเจ้าหน้าที่การคลังที่อยู่ระหว่างดำเนินการและยังไม่ได้จัดส่งเอกสารเจ้าหน้าที่ฉบับครบถ้วน สมบูรณ์ให้กลุ่มงานบัญชีเป็นประจำทุกเดือน

4. มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานบัญชีเจ้าหน้าที่การคลังแบ่งออกเป็น 2 คน จากที่มี 1 คน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการข้อมูลบัญชี 1 คน และตรวจสอบเอกสารบัญชีเจ้าหน้าที่การคลังฉบับครบถ้วน สมบูรณ์ 1 คน เพื่อป้องกันการปฏิบัติไม่ทันต่อระยะเวลาที่กำหนด

5. กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่บัญชีเจ้าหน้าที่การคลังโดยกำหนดให้ทำการตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของบัญชีเจ้าหน้าที่การคลังและทำการจัดส่งรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือนเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาด้านบุคลากรไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด ไม่รับผิดชอบต่อหน้าที่รับผิดชอบ

6. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ Interrupted time series analysis

ตารางที่ 2 การสรุปผลการติดตามกระบวนการดำเนินงาน

1. การควบคุมการปฏิบัติ การตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องของข้อมูลบัญชีเจ้าหนี้การค้ารายตัว							
รายละเอียด	ก่อนดำเนินการ ปีงบประมาณ 2564			หลังดำเนินการ ปีงบประมาณ 2565			
จัดทำรายงานอายุเจ้าหนี้คงเหลือ ณ วันที่สิ้นเดือนเมื่อทำการปิดบ ส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการสอบทานยอดเจ้าหนี้การค้าคงเหลือเป็นประจำทุกเดือน	ไม่ได้ทำ			จัดส่งรายงานเพื่อสอบทานยอดคงเหลือเป็นประจำทุกเดือน			
2. การควบคุมกำกับด้านกระบวนการปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนด							
รายละเอียด	ก่อนดำเนินการ (31 ตุลาคม 2563)			หลังดำเนินการ (30 กันยายน 2565)			สรุป ผล
	ทั้งหมด (ชุด)	ล่าช้า (ชุด)	ร้อยละ	ทั้งหมด (ชุด)	ล่าช้า (ชุด)	ร้อยละ	
1. การตรวจรับสินค้าของคณะกรรมการภายใน 3 วันหลังจากที่บริษัท/ห้างร้าน ส่งมอบสินค้า	426	224	52.58	1,708	159	9.31	ดีขึ้น
2. การ จัด ส่ง เอก ส าร ประกอบการบันทึกบัญชีเจ้าหนี้การค้าหลังจากคณะกรรมการตรวจรับ	426	324	76.06	เปลี่ยนระบบการปฏิบัติให้จัดส่งเอกสารบันทึกบัญชีเมื่อคณะกรรมการเซ็นตรวจรับ			
3. การจัดส่งเอกสารฉบับครบถ้วน สมบูรณ์ ให้กลุ่มงานบัญชีทำการตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องก่อนจัดส่งให้กลุ่มงานการเงินจัดทำรายการขออนุมัติเบิกจ่าย	426	324	76.06	1,708	87	5.09	ดีขึ้น
4. การจ่ายชำระหนี้เงินแก่เจ้าหนี้การค้า ตามเงื่อนไขการจ่ายชำระหนี้ที่กำหนดด้านระยะเวลาในการบริหารจัดการอายุเจ้าหนี้การค้า	519	336	65.32	1,783	414	23.22	ดีขึ้น
5. จำนวนเอกสารเจ้าหนี้การค้าคงเหลือค้างจ่าย ณ วันสิ้นปีงบประมาณ ที่มีระยะเวลาค้างนานเกิน 90 วัน นับจากวันที่คณะกรรมการตรวจรับ	1,464	71	4.85	2,013	32	0.56	ดีขึ้น
ผู้วิจัยได้ศึกษา และได้ปรับปรุงระบบการดำเนินงาน ^[9-10] สิ่งที่ใช้ในการทดลอง คือ การพัฒนาระบบ เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการบัญชีเจ้าหนี้การค้ารายตัว เพื่อให้การบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้ามีประสิทธิภาพ สามารถนำ				ข้อมูลด้านการเงินการบัญชีไปใช้ในการวางแผนพัฒนาการบริหารจัดการด้านการเงินการค้าคล้งให้เกิดประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันต่อเหตุการณ์ สิ่งที่พัฒนาขึ้น คือ หลังจากที่ได้ทำการพัฒนาระบบบริหารจัดการบัญชีเจ้าหนี้			

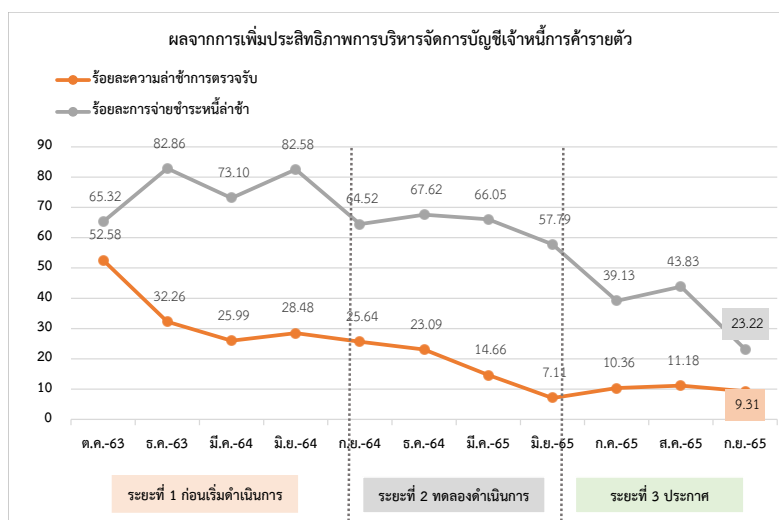
การค้ารายตัว ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงาน กำหนดข้อตกลง นับตั้งแต่กระบวนการตรวจรับ และการจัดส่งเอกสารเจ้าหนี้การค้า ระหว่างกลุ่มงานพัสดุ กลุ่มงานอื่นที่ทำหน้าที่เหมือนพัสดุ กลุ่มงานบัญชีและกลุ่มงานการเงิน และให้มีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็น ประจำต่อเนื่องส่งผลต่อการศึกษาดังนี้

ผลการศึกษาระยะที่ 1 ก่อนเริ่มดำเนินการได้ ศึกษากระบวนการปฏิบัติงานเดิมและศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน พบว่าการจัดวางระบบ การปฏิบัติงานเดิมยังไม่ส่งผลต่อคุณภาพและ ระยะเวลาในการรับรู้เจ้าหนี้การค้า เนื่องจาก กระบวนการที่ได้จัดวางระบบไว้ไม่ได้มีการบันทึก รับรู้หนี้สินทันทีเมื่อมีการตรวจรับ และการจัด วางระบบที่ไม่รัดกุมไม่มีการกำหนดระยะเวลา ดำเนินการจึงส่งผลต่อกระบวนการจ่ายชำระหนี้ และอายุเจ้าหนี้การค้าค้างจ่ายเกิน 90 วัน

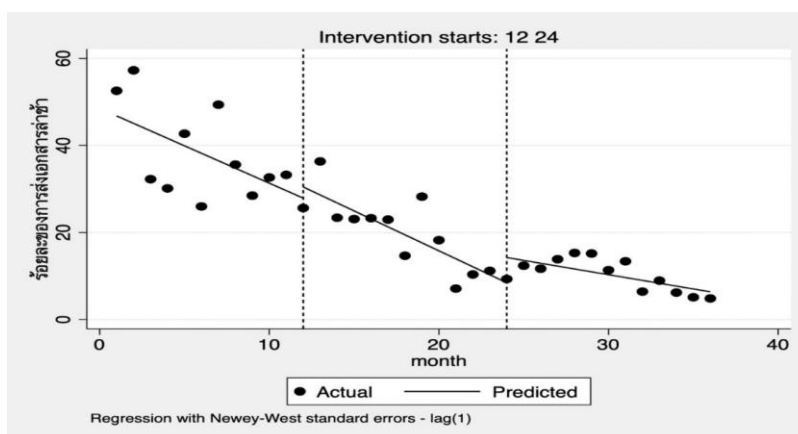
ผลการศึกษาระยะที่ 2 กำหนดแนวทางใน การปฏิบัติงานและทดลองปฏิบัติ ติดตามผล การปฏิบัติ ผลการทดลองปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติงานโดยการติดตามผลจากกลุ่ม ตัวอย่าง ข้อมูลสถิติความล่าช้าของการตรวจรับ พัสดุของคณะกรรมการ มีแนวโน้มลดลง จาก ระยะก่อนเริ่มดำเนินการ เดือน ตุลาคม 2563 ร้อยละความล่าช้า = 52.58 และในระยะทดลอง ปฏิบัติ ระหว่างเดือน ตุลาคม 2564 - มิถุนายน 2565 พบว่าความล่าช้าของการตรวจรับของ คณะกรรมการเริ่มมีสัดส่วนที่ลดลงจาก 25.64 เหลือร้อยละ 7.11 ในเดือน มิถุนายน 2565 จำนวนการจัดส่งเอกสารเพื่อบันทึกบัญชีเจ้าหนี้

การค้า นับจากวันที่คณะกรรมการตรวจรับเร็วขึ้น จากเดิมที่มีความล่าช้าของการจัดส่งบัญชี 76.06% เมื่อปรับกระบวนการปฏิบัติงานให้ จัดส่งเอกสารบันทึกบัญชีเจ้าหนี้หลังจากที่ คณะกรรมการตรวจรับจึงส่งผลให้การบันทึก บัญชีเจ้าหนี้มีความรวดเร็วขึ้น ความล่าช้าของ กระบวนการจ่ายชำระหนี้ ลดลงเหลือร้อยละ 57.79 ในเดือน มิถุนายน 2565 จากที่ ความล่าช้าสูงสุดที่ร้อยละ 82.86 ในช่วงระยะ ก่อนดำเนินการปีงบประมาณ 2564

ผลการศึกษาระยะที่ 3 ปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติที่กำหนด เพิ่มการประกาศนโยบาย การปฏิบัติและติดตามผลการปฏิบัติ ระหว่าง เดือน กรกฎาคม 2564 - กันยายน 2565 ส่งผล ให้การปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดมีแนวโน้มที่ดี ขึ้นในระดับคงที่ ข้อมูลสถิติความล่าช้าของ การตรวจรับพัสดุของคณะกรรมการ มีแนวโน้ม ลดลง เหลือเพียงร้อยละ 9.31 ในเดือน กันยายน 2565 จำนวนการจัดส่งเอกสารเพื่อบันทึกบัญชี เจ้าหนี้มีความรวดเร็วขึ้น ความล่าช้าของ กระบวนการจ่ายชำระหนี้ ลดลงเหลือร้อยละ 23.22 จำนวนเอกสารเจ้าหนี้การค้ารายตัว ที่มี อายุเกิน 90 วัน นับจากวันที่คณะกรรมการตรวจ รับลดลงเหลือ 0.56% จากจำนวนเอกสารเจ้าหนี้ ทั้งหมด ณ วันที่ 30 กันยายน 2565 ข้อมูลสถานะ ทางการเงินโรงพยาบาลลำพูน มีความครบถ้วน ถูกต้อง จากการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติ โดย การพัฒนาระบบเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหาร จัดการบัญชีเจ้าหนี้การค้ารายตัว ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กราฟเปรียบเทียบสถิติผลจากการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการบัญชีเจ้าหนี้การค้ารายตัว



ภาพที่ 5 การวิเคราะห์แนวโน้มร้อยละความล่าช้าโดยใช้สถิติ Interrupted time series analysis

จากการวิเคราะห์แนวโน้มร้อยละความล่าช้าโดยใช้สถิติ Interrupted time series analysis อัตราความเปลี่ยนแปลงลดลงโดยเฉลี่ยก่อนดำเนินการความล่าช้าลดลงร้อยละ -1.71 (มีนัยสำคัญทางสถิติ) ($P = 0.035$) และหลังจากดำเนินการในเดือนที่ 12 และ 24 พบแนวโน้มลดลงร้อยละ 1.83 (มีนัยสำคัญทางสถิติ) ($P < 0.031$) และหลังจากเดือนที่ 24 อัตราการลดลงของความล่าช้าลดลงร้อยละ 0.65 (มีนัยสำคัญทางสถิติ) ($P < 0.012$)

การอภิปรายผลการศึกษา

จากการวิจัยการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการบัญชีเจ้าหนี้การค้ารายตัว ในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ โดยผลการวิจัยได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ จากที่ได้ทำการวิจัยโดยดำเนินการปรับระบบการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาระบบเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการบัญชีเจ้าหนี้การค้ารายตัวด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน และแบ่งระยะเวลาในการศึกษาแบ่งเป็น 3 ระยะ ระยะที่ 1 ระยะก่อนเริ่มดำเนินการศึกษาระบบการปฏิบัติงานเดิม

และศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานระยะที่ 2 กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานและทดลองปฏิบัติ ติดตามผลการปฏิบัติ ระยะที่ 3 ปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติที่กำหนดเพิ่มการประกาศนโยบายการปฏิบัติและติดตามผลการปฏิบัติตามหลักแนวคิด Design Thinking^[2-4]

โรงพยาบาลลำพูนได้มีการพัฒนาระบบ เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการบัญชีเจ้าหน้าที่การคลังรายตัว และส่งผลให้ข้อมูลด้านการเงินการคลังของโรงพยาบาลลำพูนมีความครบถ้วนถูกต้อง สามารถนำข้อมูลด้านการเงินการบัญชีไปใช้ในการวางแผนพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านการเงินให้เกิดประโยชน์ได้อย่างรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ ลดปัญหาความล่าช้า คณะกรรมการตรวจรับจึงส่งผลให้การบันทึกบัญชีเจ้าหน้าที่มีความรวดเร็วขึ้นจากสัดส่วนความล่าช้าร้อยละ 52.58 เหลือร้อยละ 9.31 ความล่าช้าของกระบวนการจ่ายชำระหนี้จากสัดส่วนความล่าช้าร้อยละ 65.32 ลดลงเหลือร้อยละ 23.22 เจ้าหน้าที่การค้ำค่างาน จำนวนเอกสารเจ้าหน้าที่มีอายุเกิน 90 วัน นับจากวันที่คณะกรรมการตรวจรับลดลงเหลือ 0.56% จากจำนวนเอกสารเจ้าหน้าที่ทั้งหมด ณ วันที่ 30 กันยายน 2565 ส่งผลต่อรายงานทางการเงินที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง หน่วยบริการในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดหนองคาย ตามเกณฑ์ประเมินประสิทธิภาพ ด้านการเงินการคลัง (Total Performance Score : TPS)^[11] โดยกล่าวว่า การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง^[12] ส่งผลให้มีระบบที่ดีในการบริหารงานการเงินการคลังให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

แต่อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่พบจากกระบวนการพัฒนาระบบ เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการบัญชีเจ้าหน้าที่การคลังรายตัว โดยกำหนดให้จัดส่งเอกสารการบันทึกบัญชีเจ้าหน้าที่การค้ำเมื่อมีการตรวจรับพัสดุ จาก Flow

Chart กระบวนการด้านหนี้สินโรงพยาบาลลำพูนในขั้นตอนที่ 3 แม้ว่าจะส่งผลให้สามารถแก้ปัญหาลดความล่าช้าในการจัดส่งเอกสารประกอบการบันทึกบัญชี ให้สามารถดำเนินการด้านบัญชีได้อย่างรวดเร็ว บันทึกบัญชีได้เป็นปัจจุบัน คุณภาพของข้อมูลด้านการเงินการคลังเพิ่มมากขึ้นจากเดิม แต่ยังคงส่งผลกระทบต่อภาระงานที่เพิ่มขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงานเนื่องจากการเพิ่มขึ้นขั้นตอนการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่อีก 1 ขั้นตอนจึงส่งผลให้ผู้ปฏิบัติมีภาระงานที่เพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน โรงพยาบาลลำพูนควรทำการสำรวจปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อการวางแผนอัตรากำลังคน^[13-16] ในการดำเนินงานของบุคลากรซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาระบบด้านการเงินและการบัญชี ให้ดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้สามารถทำงานร่วมกันและคงอยู่กับองค์กร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจเห็นความสำคัญต่อระบบการปฏิบัติงานร่วมกันมากขึ้น โดยให้ความร่วมมือในการจัดทำ และส่งเอกสารประกอบการบันทึกบัญชีเจ้าหน้าที่การค้ำเมื่อมีการตรวจรับสินค้าเพื่อเป็นการช่วยป้องกันในด้านการรับรู้หนี้สินในระบบบัญชีเจ้าหน้าที่การคลังรายตัว และบัญชีตามหลักมาตรฐานสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ที่อาจส่งผลให้ข้อมูลเจ้าหน้าที่การค้ำมีความคลาดเคลื่อน การรับรู้เจ้าหน้าที่ของทั้งสองระบบไม่ถูกต้องตรงกัน การจ่ายชำระหนี้ในบางกระบวนการยังพบความล่าช้า ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นส่วนมากที่ส่งผลกระทบทำให้เอกสารการจัดซื้อจัดจ้างมีปริมาณของเอกสารที่เพิ่มขึ้นเป็นเป็นจำนวนมาก

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยโดยดำเนินการปรับระบบการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาระบบเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการบัญชีเจ้าหน้าที่การคลังรายตัวพบว่าขั้นตอนการดำเนินงานในการศึกษามีความสำคัญทุก ๆ ขั้นตอน ผู้วิจัยจึงต้องศึกษาข้อมูลอย่างละเอียด เพื่อนำไปใช้ในการวางแผน

การดำเนินงานให้เกิดความรัดกุม โดยเฉพาะขั้นตอนการควบคุมกำกับ ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งเสริมให้การพัฒนากระบวนการจัดการบัญชีเจ้าหน้าที่บรรลุผลสำเร็จได้ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องศึกษาทำความเข้าใจกับระบบการทำงานให้ถูกต้องเพื่อนำข้อมูลมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรมีการพัฒนากระบวนการโปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติงาน รายงานข้อมูลด้านการเงินการคลังจะสามารถสะท้อนข้อมูลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพได้ต้องมาจากการจัดทำบัญชีที่มีความทันเวลา ครบถ้วน ถูกต้อง ตรวจสอบได้ ซึ่งข้อมูลทางบัญชีต่างๆ ได้มาจากกระบวนการปฏิบัติงาน ภายในโรงพยาบาล และผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอกโรงพยาบาล ดังนั้นการควบคุมให้เกิดกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง จึงต้องมีการจัดวางระบบการบริหารจัดการไว้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพจึงจะส่งผลต่อคุณภาพของข้อมูลด้านการบัญชี

เอกสารอ้างอิง

1. Kanokwongnuwat P. Model of Hospital Management on Breakthrough Financial Crisis. J Prapokklao Hosp Clin Med Educat Center. 2013;30(2):106-22. [In Thai]
2. The Center for Library Resources and Educational Media Walailak University. Course "Innovation development using Creative thinking and Design Thinking concepts"; 2022 Feb 11; Walailak University. Nakhonsrithammarat; 2022 [In Thai]
3. Benzene. Design Thinking [Internet]. Bangkok: The Education Department of Bangkok Archdiocese; c2021 [update 2021 Jun 24; cited 2024 Mar 23]. Available from: <https://www.edbathai.com/Main2/แผนกวิชาการระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน/86-บทความการศึกษา/320-design-thinking-กระบวนการคิดเชิงออกแบบ> [In Thai]
4. Na Ayutthaya PI, Treerattanaphan C. Design thinking: learning by doing [Internet]. Bangkok: Thailand Creative and Design Center (TCDC); 2018 [cited 2024 Apr 15]. Available from: <https://resource.tcdc.or.th/ebook/Design.Thinking.Learning.by.Doing.pdf> [In Thai]

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ทำการศึกษาวิจัยเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพระบบการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม ที่ส่งผลถึงประสิทธิภาพของรายงานด้านการเงินการคลัง เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

วิจัยเพื่อศึกษา การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการบัญชีเจ้าหน้าที่การค้ารายตัว เล่มนี้ สำเร็จลงได้ด้วยการสนับสนุนและความช่วยเหลือจากหลายฝ่าย ซึ่งผู้วิจัยขอขอบคุณ แพทย์หญิง ภาวิณี เอี่ยมจันทร์ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลลำพูน นายชาญพัฒน์ มาประกอบ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารโรงพยาบาลลำพูน คุณณภาพร สังข์สม หัวหน้ากลุ่มงานการเงิน คุณสุมาลี แบ่งใจ หัวหน้ากลุ่มงานพัสดุ เกศัสกรสุภารัตน์ พัฒน-รังสรรค์ หัวหน้ากลุ่มงานเภสัชกรรม และเจ้าหน้าที่กลุ่มงานบัญชี เจ้าหน้าที่กลุ่มงานการเงิน เจ้าหน้าที่กลุ่มงานพัสดุที่ช่วยทำให้ การศึกษาพัฒนาระบบครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

5. Department of Industrial. Promotion Concepts for managing trade creditors [Internet]. Bangkok: Businessplus; c2021 [updated 2020 Oct 2; cited 2024 Mar 24]. Available from: <https://www.businessplus.co.th/Activities/ข่าวสาร-erp-mrp-c019/การบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้า-v1037> [In Thai]
6. Jesadapornchai S. Roles, duties and responsibilities: Professional Accounting Officer Operations Manual Volume 1. Bangkok: Samcharoenphanit Company; 2002. p.42-5. [In Thai]
7. Santatiwongchai T. Management of trade creditors Internal control regarding Purchase of goods and list of trade creditors [Internet]. Bangkok: live-platforms. [updated 2023 Nov 8; cited 2024 Apr 15]. Available from: <https://www.live-platforms.com/th/education/article/303-internal-control-purchase-account-payable/> [In Thai]
8. Ministry of Finance. Notification of the Ministry of Finance, Government Accounting Standards and Government Accounting Policy B.E.2561 (2018). The Government Gazette General Announcement No.135, Section Special 231 D (dated 2018 Sep 20). Available from: <https://accountancy-police.go.th/sites/default/files/2018-11/มาตรฐานการบัญชีภาครัฐและนโยบายการบัญชีภาครัฐ%20พ.ศ.2561.pdf> [In Thai]
9. Petvirojchai S. PDCA: Meaning, benefits and examples of using 4 steps for continuous organizational development [Internet]. Bangkok: HREX.asia; c2023 [updated 2021 Jun 10; cited 2024 March 24]. Available from: <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/what-is-pdca-210610/> [In Thai]
10. Ranong Provincial Rubber Replanting Aid Fund Office. PDCA 4 steps for continuous organizational development [Internet]. Ranong: Ranong Provincial Rubber Replanting Aid Fund Office; c2022 [updated 2022 Mar 3; cited 2024 Mar 24]. Available from: https://km.raot.co.th/uploads/dip/userfiles/intra_เขตใต้บน/7_PDCA4ขั้นตอนเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง.pdf [In Thai]
11. Upadit C, Wuttipek A. Improving efficiency of fiscal management Service unit under Nong Khai Provincial Public Health Office According to the criteria for assessing financial and fiscal efficiency (Total Performance Score: TPS), Office of the Permanent Secretary, Ministry of Public Health. Journal of Hospital and Community Health Research. 2023;1(2):71-82. [In Thai]
12. Danruk M. Efficiency of Financial Management of Hospitals in Sakon Nakhon Fiscal Years 2017-2021. Journal of Health and Environmental Education. 2023;8(4):842-50. [In Thai]
13. Panthaplankun P. Analysis of appropriate manpower [Internet]. n.p.: Think people consulting; c2022 [updated 2022 Jan 17; cited 2024 Mar 24]. Available from: <https://www.thinkpeoplepay.com/post/read/74> [In Thai]

14. Hemarat K. Planning the modern workforce for the day when business is not the same as before [Internet]. Bangkok: Pragma and Will Group; c2023; [updated 2022 May 17; cited 2023 Feb 27]. Available from: <https://pwg.co.th/articles/วางแผนกำลังคนยุคใหม่ใน/> [In Thai]
15. Dharmniti. Workforce Analysis & Planning techniques for analyzing and planning effective manpower [Internet]. Bangkok: Dharmniti; c2011; [updated 2018 Feb 2; cited 2023 Feb 27]. Available from: https://dst.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=1785&catid=29&Itemid=180&lang=th [In Thai]
16. Dechawattanapaisarn D. Human resource management concepts. In: Nantanadisai O, Hansuebsai A, editor. Human Resource Management Conceptual basis for practice. 3th ed. Bangkok: Chulalongkorn University Press; 2022. p.2-9. [In Thai]