แนวทางการติดตามและควบคุมบัญชีลูกหนี้ค่ารักษาพยาบาล ของสถาบันเวชศาสตร์สมเด็จพระสังฆราชญาณสังวรเพื่อผู้สูงอายุ

โดย

นางสาวลักษณา ศิริชื่นวิจิตร

นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ

กลุ่มงานอำนวยการ

สถาบันเวชศาสตร์สมเด็จพระสังฆราชญาณสังวรเพื่อผู้สูงอายุ

คำนำ

การจัดทำผลงานเล่มนี้ผู้ขอรับการประเมินจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทาง การติดตามและควบคุมบัญชีลูกหนี้ค่ารักษาพยาบาล เพื่อนำมาใช้ในการติดตามตรวจสอบความถูกต้องและความก้าวหน้าในการเก็บค่ารักษาพยาบาล การติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดทำให้สามารถเข้าดำเนินการแก้ไขปัญหาได้อย่างทันการณ์ก่อนเกิดความเสียหายจนนำไปสู่การปฏิเสธการจ่าย และลดโอกาสการเกิดหนี้สูญทำให้สถาบันฯแกิดความเสียหาย เพื่อไม่ให้เกิดเหตุดังกล่าว จึงต้องมีการติดตามและควบคุมอย่างเหมาะสมและเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อกำหนด หนังสือเวียนที่เกี่ยวข้อง ผู้ขอรับการประเมินหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการจัดทำผลงานนี้จะเป็นประโยชน์กับผู้ปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติหน้าที่บริหารสัญญางานก่อสร้าง และผู้ที่สนใจเป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ซึ่งให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำเพื่อให้ผลงานเล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นางสาวลักษณา ศิริชื่นวิจิตร
นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ

สารบัญ

หน้า

บทที่ ๑ บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล ๑

๒. วัตถุประสงค์ ๒

บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

๑. ความสำคัญและประโยชนของการตรวจสอบภายใน ๓

๒. ขอบเขตของงานตรวจสอบภายใน ๔

๓. การควบคุมภายใน ๔

๔. แนวทางการติดตาม (Monitoring) ๕

๕ การควบคุม Controlling ๖

บทที่ ๓ การดำเนินการ

๑. สรุปสาระสำคัญและขั้นตอนการดำเนินการ ๑๓

๑.๑ สาระสำคัญของปัญหา ๑๓

๑.๒ ขั้นตอนการดำเนินการ ๑๓

๒. ปัญหาอุปสรรค/แนวทางแก้ไข

๓. ความยุ่งยากในการดำเนินการ

บทที่ ๔ บทสรุปและข้อเสนอแนะ

๑. บทสรุป ๓๐

๒. ผลที่คาดว่าจะได้รับ ๓๐

๓. ตัวชี้วัดความสำเร็จ ๓๐

๔. ข้อเสนอแนะ ๓๐

บทที่ ๑
บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล

การติดตามและควบคุม เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้การวางแผนและควบคุมการเรียกเก็บรายได้ค่ารักษาพยาบาลบรรลุผลที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการติดตามผลเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การติดตามผลเป็นเทคนิคที่สำคัญในการเร่งรัดโครงการให้ดำเนินการแล้วเสร็จตามเวลาและเป้าหมายที่กำหนดการติดตามผลจะเกิดประโยชน์สูงสุดจะต้องดำเนินงานเป็นระบบ และมีการกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการดำเนินงานตลอดจนต้องมีการรายงานถึงผลการติดตามและนำผลการติดตามโครงการพัฒนาเป็นสารสนเทศใช้ในการพัฒนางานโครงการและการบริหารงานโครงการในโอกาสต่อไป การประเมินผลมีความสำคัญและมีเทคนิคเฉพาะโดยเป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์และรูปแบบวิธีการที่คล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกับการติดตามผล ในการประเมินผลจะมีขอบเขตของกิจกรรมที่กว้างขวางมากกว่าการติดตามผลและเกิดขึ้นทุกขั้นตอนของโครงการ ตั้งแต่ก่อนการดำเนินโครงการถึงเสร็จสิ้นการดำเนินโครงการ ซึ่งการประเมินผลโครงการเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า (Input) กิจกรรมหรือกระบวนการ (Activities) และผลงาน (Results) ของโครงการ ได้แก่ ผลผลิต ผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นจากโครงการ โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับค่าหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการติดตามผลและการประเมินผลจึงเป็นกระบวนการที่สอดคล้องกัน และมีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง โดยหากมีระบบการติดตามที่ดี จะส่งผลให้มีการประเมินผลที่รวดเร็วทันท่วงที มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการบรรลุผลสำเร็จและผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์ของรัฐบาล การเข้าใจถึงลักษณะของการติดตามและการประเมินผล ช่วยให้สามารถวางระบบและรูปแบบการติดตามผลและการประเมินผลในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สถาบันเวชศาสตร์สมเด็จพระสังฆราชญาณสังวรเพื่อผู้สูงอายุ เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมการแพทย์ จัดตั้งมาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๓๗ มีอำนาจหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางการแพทย์ด้านเวชศาสตร์ผู้สูงอายุ ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางการแพทย์ จัดให้มีบริการทางการแพทย์ ให้การเพิ่มพูนความรู้และทักษะการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ปัจจุบันประเทศไทยเป็นสังคมสูงอายุอย่างสมบูรณ์ มีโรคที่เกิดจากความเสื่อมเนื่องจากความชรา ซึ่งการดูแลรักษาต้องมีความเป็นเฉพาะทางและมีการให้บริการอย่างเหมาะสม ความท้าทายจากสถานการณ์นี้ ได้แก่ กลุ่มประชากรก่อนวัยสูงอายุควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวเข้าสู่การเป็นผู้สูงอายุที่มีคุณภาพและมีระบบสุขภาพเพื่อรองรับสังคมสูงอายุอย่างเหมาะสม ต่อมากรมการแพทย์ได้มีคำสั่งให้มีการรวมหน่วยงานระหว่าง สถาบันเวชศาสตร์สมเด็จพระสังฆราชญาณสังวรเพื่อผู้สูงอายุ กับศูนย์บริการนวัตกรรมสุขภาพผู้สูงอายุซึ่งมีหน้าที่ในการพัฒนางานด้านการบริการทางการแพทย์ด้านเวชศาสตร์ผู้สูงอายุขึ้น สถาบันฯจึงมีภาระกิจด้านงานบริการและเพิ่มมาตรฐานในการดูแลผู้ป่วยด้านผู้สูงอายุ สำหรับให้บริการผู้ป่วยนอก (OPD) มีการให้บริการ ๕ คลินิก ได้แก่ คลินิกผู้สูงอายุ คลินิกกายภาพบำบัด คลินิกกิจกรรมบำบัด คลินิกฝังเข็ม และคลินิกออกกำลังกายสำหรับผู้สูงอายุ ซึ่งการให้บริการมีผู้ป่วยนอกเฉลี่ยต่อปีงบประมาณ ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ จำนวน ๕,๑๐๐ ราย ๓,๘๒๔ ราย และ ๔,๒๕๗ ราย ตามลำดับ มีรายได้รับจากค่ารักษาพยาบาลทั้งที่ผู้รับบริการชำระเองและเบิกจ่ายค่าชดเชยจากหน่วยงานที่รับผิดชอบค่ารักษาพยาบาลตามสิทธิการรักษาของผู้รับบริการต่อปีงบประมาณ ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕

จำนวน ๑,๕๖๘,๗๗๘.๕๐ บาท งบประมาณ ๒๕๖๔ จำนวน ๙๖๐,๓๖๑.๕๐ บาท งบประมาณ ๒๕๖๕ จำนวน ๑,๒๗๓,๖๑๖.๗๕ บาท หากเปรียบเทียบปีงบประมาณ ๒๕๖๓, ๒๕๖๔ และ ๒๕๖๕ พบว่ารายได้ที่ต้องเรียกเก็บ (ยอดหนี้) จากสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) มีค้างชำระมากผิดปกติ ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ จำนวน ๕ รายเป็นยอดเงิน ๒,๑๒๓ บาท จำนวน ๖๙๘ ราย เป็นยอดเงิน ๒๕๒,๒๗๙.๒๕ บาท จำนวน ๘๖๗ ราย เป็นยอดเงิน ๒๗๔,๖๗๖.๕๐ บาท ตามลำดับพบว่าจุดอ่อนการควบคุมบัญชีค่ารักษาพยาบาลสิทธิจ่ายตรง ซึ่งเกิดความไม่พร้อมของบุคลากร เนื่องจากขาดความทักษะการใช้ระบบโปรแกรมการเบิกจ่ายทำให้บันทึกข้อมูลไม่ถูกต้อง การเบิกจ่ายซ้ำซ้อนเพราะเข้าใจผิดในระเบียบการเบิกจ่าย การลงรหัสโรคไม่ถูกต้องครบถ้วน การตรวจสอบลูกหนี้ย้อนหลังทำได้ยุ่งยากซับซ้อน เพื่อให้ระบบการเรียกเก็บรายได้ที่มีประสิทธิภาพ จึงต้องมีแนวทางการติดตามควบคุมและตรวจสอบการเรียกเก็บรายได้ค่ารักษาพยาบาลจากหน่วยงานที่รับผิดชอบค่ารักษาพยาบาลตามสิทธิการรักษาของผู้รับบริการ

๒. วัตถุประสงค์

เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการติดตาม และควบคุมการเรียกเก็บรายได้ค่ารักษาพยาบาล และใช้ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และผลสำเร็จจากการดำเนินงาน รวมถึงการรายงานสรุปผลการเรียกเก็บรายได้ค่ารักษาพยาบาลตามสิทธิการรักษาของผู้รับบริการของสถาบันเวชศาสตร์สมเด็จพระสังฆราชญาณสังวรเพื่อผู้สูงอายุ

บทที่ ๒
แนวคิด ทฤษฎี และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

การติดตาม และการตรวจสอบภายในการเรียกเก็บรายได้ค่ารักษาพยาบาลจากหน่วยงานที่รับผิดชอบค่ารักษาพยาบาลตามสิทธิการรักษาของผู้รับบริการ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานการตรวจสอบ บริหารจัดการ และการควบคุมของกระบวนการจุดที่เกิดข้อผิดพลาดการเรียกเก็บรายได้ ไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน ไม่เป็นปัจจุบัน ดังนั้นการติดตาม และการตรวจสอบภายในจึงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้มีระบบการวางแผนและบริหารจัดการมีประสิทธิภาพสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งเป็นเทคนิคที่สำคัญในตรวจสอบให้ดำเนินการเสร็จตามเวลา และเป้าหมายที่กำหนดการติดตามผลจะเกิดประโยชน์สูงสุดต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และมีการกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการดำเนินงาน และที่สำคัญต้องมีการรายงานผลการติดตามและการตรวจสอบภายในการเรียกเก็บรายได้ค่ารักษาพยาบาล และนำผลการติดตามมาเป็นระบบข้อมูลสารสนเทศในการปรับปรุง พัฒนาและบริหารการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การตรวจสอบภายใน หมายถึง กิจกรรมการให้หลักประกันอย่างเที่ยงธรรม และการให้คำปรึกษาอย่างเป็นอิสระ ซึ่งจัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น การตรวจสอบภายในช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมและการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบและเป็นระเบียบ (ที่มา: The Institute of Internal Auditors: IIA)

ความสำคัญและประโยชน์ของการตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายใน เป็นการให้บริการข้อมูลแก่ฝ่ายบริหาร และเป็นหลักประกันขององค์กรในด้านการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม ทั้งในด้านการเงินและการบริหารงาน เพื่อสนเสริมการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยการเสนอรายงานเกี่ยวกับกิจกรรมการเพิ่มมูลค่าขององค์กร รวมทั้งการเป็นผู้ให้คำปรึกษาปรึกษากับฝ่ายบริหารในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผล และดูแลให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า ซึ่งการตรวจสอบภายในมีส่วนผลักดันความสำเร็จ ดังนี้

๑. สงเสริมให้เกิดกระบวนการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) และความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน (Transparency) ป้องกันการประพฤติมิชอบหรือการทุจริต และเป็นการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจนทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์

๒. สงเสริมให้เกิดการบันทึกบัญชีและรายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility) ทำให้องค์กรได้ข้อมูลหรือรายงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ และเป็นพื้นฐานของหลักความโปร่งใส (Transparency) และความสามารถตรวจสอบได้ (Auditability)

๓. สงเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (Efficiency and Effectiveness of Performance) ขององค์กร เนื่องจากการตรวจสอบภายในเป็นการประเมิน วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลทุกด้านในการปฏิบัติงาน จึงเป็นข้อมูลที่สำคัญที่ช่วยปรับปรุงระบบงานให้สะดวกรัดกุมลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และให้เหมาะสมกับสถานการณ์ตลอดเวลา ช่วยลดเวลาและค่าใช้จ่าย เป็นสื่อกลางระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการประสานและลดปัญหาความไม่เข้าใจในนโยบาย

๔. เป็นมาตรการถวงดุลแหงอำนาจ (Check and Balance) สงเสริมใหเกิดการจัดสรร การใช ทรัพยากรขององคกรเป็นไปอย่างเหมาะสมตามลำดับความสำคัญ เพื่อใหได้ผลงานที่เป็นประโยชนสูงสุดตอองคกร

๕. ใหสัญญาณเตือนภัยลวงหนา (Warning Signals) ของการประพฤติมิชอบ หรือการทุจริต ในองคกร ลดโอกาสความร้ายแรงและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งเพิ่มโอกาสของความสำเร็จของงาน

ขอบเขตของงานตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย

๑. การสอบทานความเชื่อถือได้และความสมบูรณของสารสนเทศ ด้านการบัญชี การเงิน และการดำเนินงาน

๒. การสอบทานใหเกิดความมั่นใจวาระบบที่ใช้เป็นไปตามนโยบายแผน และวิถีปฏิบัติงาน ที่องคกรกำหนดไว และควรแสดงผลกระทบสำคัญที่เกิดขึ้น

๓. การสอบทานวิธีการปองกันดูแลทรัพยสินวาเหมาะสม และสามารถพิสูจนความมีอยู่จริง ของทรัพยสินเหลานั้นได้

๔. การประเมินการใชทรัพยากรวาเป็นไปโดยความประหยัดและมีประสิทธิภาพ

๕. การสอบทานการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของเจาหนาที่ระดับต่าง ๆ วาได้ผลตาม วัตถุประสงคและเป้าหมาย รวมถึงความคืบหนาตามแผนงานที่กำหนดไว

๖. การสอบทานและประเมินผลความเหมาะสมและความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน ขององคกร

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากร ของหน่วยรับตรวจจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุ วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษา ทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหายการรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในองค์กร ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติ คณะรัฐมนตรี (สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, ๒๕๔๔, หน้า ๗)

ระบบควบคุมภายในการเรียกเก็บรายได้ค่ารักษาพยาบาลของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ค่ารักษาพยาบาลตามสิทธิการรักษาของผู้รับบริการมีความสำคัญต่อการบริหารของหน่วยงานอย่างมากจะช่วย ป้องกันการทุจริตและลดการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้

ประโยชน์ของการติดตามและควบคุมภายใน การเรียกเก็บรายได้ค่ารักษาพยาบาลจากหน่วยงาน ที่รับผิดชอบค่ารักษาพยาบาลตามสิทธิการรักษาของผู้รับบริการ เป็นการนำข้อมูลไปใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ในการ พัฒนาระบบ การปรับเปลี่ยนกิจกรรม ขั้นตอนวิธีการ รูปแบบ เพื่อใช้สำหรับวางแผนการดำเนินงาน ดังนี้

๑. ช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่เชื่อถือได้ เพื่อประการตัดสินใจ วางแผน และพัฒนาการดำเนินงาน ของหน่วยงาน

๒. ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานให้เป็นระบบ เป็นไปตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่วางไว้

๓. ทำให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า รวมทั้ง ปกป้องทรัพย์สินจากการทุจริต หรือการกระทำที่ผิดพลาด

๔. ส่งเสริมการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกรอบของระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

๕. ช่วยให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างดี

๖. สามารถทราบถึงสถานการณ์ดำเนินงานเก็บรายได้ค่ารักษาพยาบาล

การติดตามผล (Monitoring) เป็นกระบวนการรายงานลูกหนี้ค่ารักษาพยาบาล และสรุปผลการเรียกเก็บรายได้ค่ารักษาพยาบาลอย่างต่อเนื่อง เป็นเครื่องบ่งชี้ความคืบหน้าและระดับความสำเร็จของการเก็บรายได้ค่ารักษาพยาบาล กระบวนการติดตามและควบคุมการเบิกเงินค่ารักษาพยาบาล เป็นการติดตามเพื่อให้การเบิกเงินค่ารักษาพยาบาลผู้ป่วยนอกเป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง โดยการติดตามผลการดำเนินโครงการจะเป็นการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ได้เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ซึ่งรายงานการติดตามผลจะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวในระหว่างการดำเนินงาน โดยมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายและผลสำเร็จที่ได้ นอกจากนี้ยังพิจารณาถึงปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานและแนวทางการแก้ไข ในบางกรณีอาจศึกษาถึงผลกระทบจากผลการดำเนินงานอีกด้วย

การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง กระบวนการประเมินประสิทธิภาพของระบบการเรียกเก็บค่ารักาพยาบาลผู้ป่วยสิทธิจ่ายตรง ตามรูปแบบรายงานระบบบัญชีลูกหนี้ รายงานการเงิน รายงานสถิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการประเมินมีจุดมุ่งหมาย คือ การประเมินความสอดคล้อง และการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการแผนงาน หรือนโยบายตลอดจนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลกระทบ ผลการประเมินจะต้องมีความน่าเชื่อถือและมีประโยชน์ สามารถช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีขึ้นในอนาคต

การติดตามผลและการประเมินผล เน้นกระบวนการที่เสริมกันและกัน และมีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องโดยหากมีระบบการติดตามผลที่ดี จะส่งผลให้มีการประเมินผลที่รวดเร็วทันท่วงที มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการจัดเก็บรายได้และลดโอกาสการเกิดหนี้สูญให้เหลือน้อยที่สุด

แนวทางการติดตามและควบคุมการเก็บเงินค่ารักษาพยาบาลในสิทธิจ่ายตรงของสถาบันเวชศาสตร์สมเด็จพระสังฆราชญาณสังวรเพื่อผู้สูงอายุ ที่ส่งผลให้อัตราหนี้คงค้างลดลงเป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการติดตามบัญชีลูกหนี้ค่ารักษาพยาบาลสิทธิจ่ายตรงว่าอยู่ระหว่างดำเนินการพิจารณาอนุมัติหรือติดปัญหาการเบิกจ่าย ดังนั้นผู้ขอรับการประเมินจึงได้ศึกษาหาความรู้การปฏิบัติงานและทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการติดตาม (Monitoring)

การติดตามเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในการปรับปรุงประสิทธิภาพของโครงการที่ดำเนินการอยู่ โดยที่การติดตาม (Monitoring) หมายถึงกิจกรรมภายในโครงการซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ และประสิทธิภาพของวิธีการดำเนินงาน หากไม่มีระบบติดตามของโครงการแล้ว ย่อมส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานให้ลุล่วง ค่าใช้จ่ายโครงการสูงเกินกว่าที่ควรจะเป็น เกิดปัญหาในการควบคุมคุณภาพของการดำเนินงานในทางตรงกันข้าม หากโครงการ

มีระบบติดตามที่ดีแล้ว จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณ (Cost-effective) ดำเนินงานด้านต่าง ๆ ยกตัวอย่าง เช่น

- การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายของโครงการต่าง ๆ
- การระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการและการเสนอทางแก้ปัญหา
- การติดตามดูความสามารถในการเข้าถึงโครงการของกลุ่มเป้าหมาย
- การติดตามดูประสิทธิภาพในการดำเนินงานของส่วนต่าง ๆ ในโครงการ และการเสนอวิธีการปรับปรุงการดำเนินงาน

การควบคุม Controlling

การควบคุมเป็นกระบวนการสุดท้ายของหน้าที่การจัดการ (Management Functions) ที่ผู้บริหารในองค์กรทุกคนต้องปฏิบัติ ทั้งนี้เมื่อมีการวางแผน (Planning) ซึ่งเป็นหน้าที่ประการแรกสุด และหากผู้บริหารในองค์กรปรารถนาให้องค์กรดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้องตามแผนงานที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดที่มักกล่าวขานกันว่า “ประสิทธิภาพต้นทุน” (Cost Efficiency) ยิ่งต้นทุนผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนต้นทุนในการดำเนินการต่ำเท่าใด การตั้งราคาขายสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการยิ่งถูกลงมากเท่านั้น ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง อันเป็นเป้าหมายรวมขององค์กรอีกด้วย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องวางแผนและควบคุมเป็นไปตามแผนงานดังกล่าว

การควบคุมมีจุดมุ่งหมายเพื่อปฏิบัติภารกิจในการดูแลให้กิจกรรมด้านการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำในสิ่งที่ถูกต้อง ไปในทิศทางที่ต้องการ ตลอดจนทันต่อเวลาและสถานการณ์ที่ต้องการ

ในที่นี้จะได้กล่าวถึงความหมาย แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการควบคุม ขอบเขตและกระบวนการควบคุม เทคนิคและเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมงาน และการควบคุมพฤติกรรมบุคคลที่นิยมใช้อยู่ในปัจจุบัน

๑. ความหมาย

การควบคุม คือ มาตรวัด (Measurement) อย่างเป็นระบบที่ใช้เป็นตัวบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไป ภายใต้แผนงานหรือยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ขององค์กร รวมทั้งการแก้ไขการดำเนินการในกิจกรรมเหล่านั้น ที่พบว่าเบี่ยงเบนจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้คูนตซ์และเวียห์ริช (Koontz และ Weihrich, ๑๙๙๘: ๔๙๐) ยังเสริมต่อไปอีกว่า การควบคุมยังเป็นหลักประกันอย่างดีเยี่ยมในการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

รอบบิน และคูลเทอร์ (Robbins และ Coulter, ๑๙๙๙: ๕๕๔) มองว่าการควบคุม (Control) คือ กระบวนการในการเฝ้าติดตามกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินงานในภายใต้แผนที่วางไว้อย่างถูกต้อง ไม่ให้คลาดเคลื่อน หรือเบี่ยงเบนจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่งเพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะบรรลุเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้นั่นเอง

ดังนั้นโดยสรุปการควบคุมจึงหมายถึงมาตรวัดที่ใช้เป็นตัวเฝ้าติดตาม และบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปภายใต้แผนงานหรือยุทธศาสตร์ที่วางไว้อย่างถูกต้องตามทิศทางที่องค์กรกำหนดไว้ รวมทั้งแก้ไขการดำเนินการที่คลาดเคลื่อนหรือเบี่ยงเบนจากมาตรฐาน หรือบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยใช้ทรัพยากรอย่างมี ประสิทธิภาพสูงสุด

๒. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการควบคุม

การควบคุมจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในทุกระดับสายการบังคับบัญชา โดยผู้บริหารระดับต้นจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมด้านปฏิบัติการ (Operational Control), ผู้บริหารระดับกลางจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมด้านยุทธวิธีหรือด้านเทคนิค (Tactical Control) และผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมด้านกลยุทธ์ (Strategic Control) การควบคุมในองค์กรทั้ง ๓ ระดับ ได้แก่ (Dubrim และ Irelanf, ๑๙๙๓: ๓๘๒)

๒.๑ การควบคุมระดับปฏิบัติการ (Operational Control) จะเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับต้นในการควบคุม และผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นพนักงานในองค์กร การควบคุมในระดับปฏิบัติการนี้จะสัมพันธ์กับการผลิตและการบริการอันเป็นระดับพื้นฐานที่เป็นสายงานหลัก และจำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์กร

๒.๒ การควบคุมระดับยุทธวิธี (Tactical Control) เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในผลิตกัณฑ์ขององค์กรทาง การตลาด ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นผู้รับผิดชอบเฝ้าดู และติดตามเคลื่อนไหวของคู่แข่ง (Competitor), ผู้ส่งวัตถุดิบ (Supplier), ปฏิกิริยาตอบสนองของลูกค้า (Customer Reactions) ต่อผลิตกัณฑ์ และรวบรวมข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับผู้อื่น เป็นต้น

๒.๓ การควบคุมระดับกลยุทธ์ (Strategic Control) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับสูงที่จะสามารถจัดการปัญหาทางสภาวะแวดล้อมที่เผชิญหน้ากับองค์กรอยู่ โดยผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่เกี่ยวกับสภาวะเศรษฐกิจทั่วไป และพฤติกรรมขององค์กรคู่แข่ง ผู้บริหารระดับสูงจะต้องพยายามพยากรณ์ในอนาคตเกี่ยวกับเงื่อนไขสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อที่จะได้สามารถปรับเปลี่ยนแผนหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างทันท่วงที

การควบคุมทั้ง ๓ ระดับนี้พนักงานระดับล่างมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการควบคุมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดได้ทั้ง ๓ ระดับ (Dubrin และ Ireland, ๑๙๙๓: ๓๘๒)

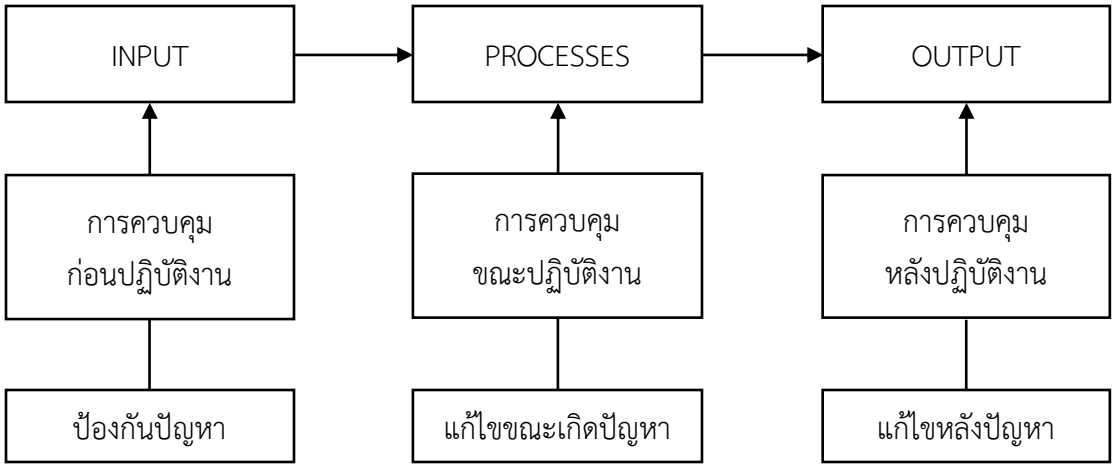
ส่วนริลเลียม จี. ลูชี (William G. Ouchi อ้างถึงใน Robbins และ Coulter, ๑๙๙๙: ๕๕๔) ได้แบ่งชนิดของการควบคุมออกเป็น ๓ ประเภท เพื่อแสดงให้เห็นถึงวิธีการควบคุมที่แบ่งตามลักษณะงานและคุณสมบัติขององค์กรเป็นหลัก ชนิดของการควบคุมดังกล่าวได้แก่

๑) การควบคุมทางการตลาด (Market Control) วิธีการควบคุมที่เน้นในเรื่องการใช้เครื่องมือทางการตลาดภายนอก (The Use of External Market Mechanisms) เช่น การแข่งขันกันในเรื่องราคา หรือส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น ในการกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้ระบบการควบคุมขององค์กรประเภทอุตสาหกรรมการผลิต และการบริการ ซึ่งต้องการความชัดเจนในการจำแนกคู่แข่งของตนในตลาดการแข่งขัน

๒) การควบคุมตามระบบราชการ (Bureaucratic Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อควบคุมระบบขององค์กรซึ่งเน้นในเรื่องอำนาจตามหน้าที่ (Authority), กฎระเบียบทางการบริหาร (Administrative Rules), กฎเกณฑ์ (Regulations), ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน (Procedures), นโยบาย (Policies), มาตรฐานของกิจกรรมต่าง ๆ (Standardization of Activities) และกลไกทางการบริหารอื่น ๆ (Other Administrative Mechanisms) เพื่อประกันว่าบุคลากรในองค์กรจะมีพฤติกรรมที่เหมาะสม รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ตรงตามมาตรฐานที่กำหนด ระบบการควบคุมประเภทนี้จะขึ้นอยู่กับมาตรฐานงานที่ถูกกำหนดไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และงบประมาณ (Budget)

๓) การควบคุมกลุ่มบุคคล (Clan Control) คือ วิธีการที่ออกแบบเพื่อควบคุมบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กรเพื่อกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังและเหมาะสม รวมทั้งการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรจะขึ้นอยู่กับการแบ่งปันค่านิยมร่วมกัน (Shared Values), บรรทัดฐาน (Norms), ประเพณี (Traditions), พิธีการ (Rituals), ความเชื่อ (Belief) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เมื่อมาอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มในองค์กร ทำให้ระบบการควบคุมแบบนี้พบมากในองค์กรที่มีการทำงานแบบเป็นทีม และองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอยู่บ่อย ๆ ความแตกต่างของการควบคุมกลุ่มบุคคลกับการควบคุมตามระบบราชการคือ การควบคุมตามระบบราชการจะเน้นที่สายการบังคับบัญชา และอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นต่าง ๆ จึงพยายามควบคุมให้บุคคลมีพฤติกรรมเข้ากับระเบียบราชการในขณะที่การควบคุมกลุ่มบุคคลจะเน้นที่การควบคุมพฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่มให้มีพฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานตามที่องค์กรคาดหวัง

รอบบินส์และคูลเทอร์ (Robbins และ Coulter, ๑๙๙๙: ๕๖๓-๕๖๖) แบ่งชนิดของการควบคุมออกเป็น ๓ ประเภท โดยพิจารณาจากกระบวนการของการบริหาร (Management Process) เป็นหลัก แล้วแบ่งออกเป็นการควบคุมก่อนปฏิบัติงาน (Feed Forward Control), การควบคุมขณะปฏิบัติงาน (Concurrent Control) และการควบคุมหลังปฏิบัติงาน (Feedback Control)



ภาพที่ ๑ แผนภาพประเภทของการควบคุมตามแนวคิดของรอบบินส์และคูลเทอร์
ที่มา: ดัดแปลงจาก Robbins และ Coulter, ๑๙๙๙: ๕๖๔

๑) การควบคุมก่อนการปฏิบัติงาน (Feed Forward Control) เป็นกระบวนการควบคุมที่คาดไว้ล่วงหน้าถึงปัญหาที่อาจต้องเผชิญในอนาคต และกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหานั้นขึ้นมา ตัวอย่างเช่น บริษัทแมคโดนัลด์ (McDonald's) เปิดร้านอาหารจานด่วนของตนที่มอสโคว์ (Moscow) ประเทศรัสเซียเป็นครั้งแรก ได้ส่งผู้เชี่ยวชาญด้านควบคุมคุณภาพไปช่วยชาวนารัสเซียในการสอนเทคนิควิธีการปลูกมันฝรั่งคุณภาพสูง และสอนกระบวนการทำขนมปังคุณภาพสูงให้แก่คนทำขนมปัง ทั้งนี้เพราะบริษัทแมคโดนัลด์ เน้นและใส่ใจเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนของมุมโลกก็ตาม บริษัทแมคโดนัลด์ปรารถนาให้รสชาติของอาหารมีลักษณะที่ใกล้เคียงกับร้านแมคโดนัลด์ในโอมาฮา (Omaha) ประเทศสหรัฐอเมริกา หรือกรณี

ของสายการบินหลักทั่วโลกต่างก็มีตารางการป้องกันและบำรุงรักษาเครื่องบินของตน ซึ่งมีจุดประสงค์เดียวกันทั้งสิ้นคือ ป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับโครงสร้างที่นำไปสู่อุบัติเหตุ หรือหายนะได้ กุญแจสำคัญของการควบคุมก่อนปฏิบัติงานคือ เวลา (Timely) และข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแม่นยำ (Accurate Information)

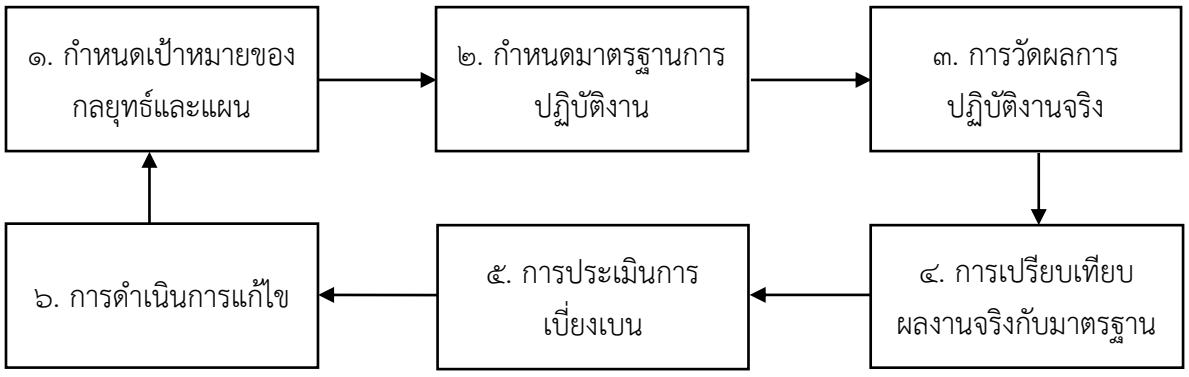
๒) การควบคุมขณะปฏิบัติงาน (Concurrent Control) เป็นการควบคุมในขณะที่องค์กรปฏิบัติภารกิจตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการควบคุมที่ได้ผลในขั้นตอนนี้มากที่สุด คือการควบคุมโดยตรง (Direct Supervision) โดยที่ผู้บริหารสามารถสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันท่วงที เทคนิควิธีการนี้บางทีเรียกว่า “การบริหารโดยการเดินรอบสถานประกอบการ” (Management by Walking Around - MBWA)

๓) การควบคุมหลังปฏิบัติงาน (Feedback Control) เป็นกระบวนการควบคุมที่ออกแบบไว้สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากปฏิบัติงานไปแล้ว มีผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งบางครั้งสร้างความเสียหายให้กับโครงการขององค์กร ลักษณะที่นิยมเรียกว่า “วัวหายล้อมคอก” นั่นเอง รายงานสถานะทางการเงินรายเดือนบริษัทเป็นตัวอย่างที่ดีของการควบคุมหลังปฏิบัติงาน เมื่อปรากฏว่ารายได้จากยอดขายน้อยลงย่อมส่งผลให้สถานภาพของบริษัทตกต่ำลง ทำให้ผู้บริหารต้องค้นหาสาเหตุ และแก้ไขสถานการณ์ให้สอดรับกับปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อกระตุ้นยอดขายสูงขึ้นในเดือนถัดไป เป็นต้น

๓. กระบวนการควบคุม

การควบคุมมีกระบวนการในการดำเนินการดังต่อไปนี้

ขั้นที่ ๑ การกำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์และแผน คือ ขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์และ แผนงานต่าง ๆ ตามกระบวนการวางแผน ซึ่งในขั้นตอนนี้จะเน้นการดูภารกิจ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายในระยะยาวขององค์กรดังกล่าว ภายใต้สภาวะแรงกดดันทางยุทธศาสตร์ในการสร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (Competitive Advantage) กลยุทธ์ที่ใช้คือ การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) และการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) ยิ่งทำให้การควบคุมให้การปฏิบัติงานในองค์กรต้องมีการพัฒนาเทคนิควิธีการเพื่อเพิ่มสถานภาพ และความเข้มแข็งให้กับองค์กรเพียงพอที่จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การควบคุม อย่างมีประสิทธิผลจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหารทุกคน



ภาพที่ ๒ แผนภาพกระบวนการควบคุม

ที่มา : ดัดแปลงจาก Dubrin และ Ireland, ๑๙๙๓: ๓๘๓

ขั้นที่ ๒ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยปกติ “เป้าหมาย” จะถูกถือเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ในการ ควบคุมการปฏิบัติงาน และประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรอยู่แล้ว ส่วนเครื่องมืออื่น ๆ ที่สามารถใช้เป็นเกณฑ์กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสามารถในการแสวงหากำไร (Profitability), ส่วนแบ่งตลาด (Market Share), ความสามารถในการผลิต (Productivity), ความเป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์ (Product Leadership), การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development), ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Employee Attitudes), ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility), ความสมดุลระหว่างเป้าหมายในระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาว (Balance Between Shot-term and Long-term Objectives) และมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards) เป็นต้น (Dubrin และ Ireland, ๑๙๙๓: ๓๘๕)

การตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) สามารถกระทำได้โดยวิธีการ ๓ วิธี คือ วิธีการที่อิงอยู่กับมาตรฐานทางสถิติ, วิธีการดุลยพินิจจากประสบการณ์ของผู้บริหาร และวิธีการมาตรฐานทางวิศวกรรม (Dubrin และ Ireland, ๑๙๙๓: ๓๘๘-๓๙๐)

๑) มาตรฐานทางสถิติ (Statistical Standards) เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีต ซึ่งอาจได้มาจากการบันทึกข้อมูลภายในขององค์กรธุรกิจเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งค่าที่ใช้ในการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานที่อิงข้อมูลทางสถิติคือ ค่าเฉลี่ย (Average) หรืออาจกำหนดเป็นจำนวนตัวเลขที่สูงกว่าหรือต่ำกว่าตัวเลขตรงกลาง (Midpoint) ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารภัตตาคารอาจใช้ค่าเฉลี่ยเวลาที่ ให้บริการลูกค้าเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับบริกรของร้าน, ตารางกำหนดการบำรุงรักษา (The Scheduled-maintenance Programs) ในโรงงานอุตสาหกรรมก็มีพื้นฐานมาจากมาตรฐานทางสถิติ หรือการตรวจสอบยอดงบค่าล่วงเวลาอาศัยข้อมูลทางสถิติเป็นตัวกำหนดสำหรับเดือนถัด ๆ ไป และการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่องของรถยนต์ ก็อาศัยมาตรฐานทางสถิติเป็นตัวกำหนดระยะเวลาในการเปลี่ยนถ่ายครั้งต่อ ๆ ไปทั้งสิ้น

๒) มาตรฐานจากดุลยพินิจของผู้บริหาร (Managerial Judgment Standards) อาศัยประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เป็นคนกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้นมา โดยมีปรัชญาแนวคิดว่า “ผู้ที่รู้ปัญหาดีที่สุดคือ ผู้ที่อยู่กับปัญหา” หมายความว่าไม่มีใครรู้มาตรฐานการปฏิบัติงานได้ดีไปกว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานนั้น ๆ ดังนั้นจึงต้องให้เกียรติแก่ผู้บริหารหน่วยงานนั้น ๆ ในการตั้งมาตรฐานบนพื้นฐานของความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานออกมาอย่างมีประสิทธิผลสูงสุด ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์กำหนดมาตรฐานการผลิตวันละ ๙๕ คัน โดยอ้างอิงจากประสบการณ์ของตนเกี่ยวกับ ปัญหาด้านการผลิตต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้หากผลิตมากกว่านี้จะทำให้เกิดข้อผิดพลาดทางการผลิตที่ไม่อาจยอมรับได้ แต่หากกำหนดมาตรฐานการผลิตต่ำกว่านี้อาจส่งผลให้คนงานมีเวลาว่างมากเกินไป รวมทั้งส่งผลเสียต่อรายได้ และเป้าหมายรวมของบริษัท เป็นต้น

๓) มาตรฐานทางวิศวกรรม (Engineered Standards) เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ (Objective) และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analyses of Specific Work Situations) ทำให้สามารถพัฒนาเครื่องมือในการวัดผลผลิตจากเครื่องจักร หรือผลผลิตของบุคคลในองค์กรได้ มาตรฐานการผลิตของเครื่องจักร (Machine Output Standards) เป็นเรื่องของความสามารถในการผลิตซึ่งให้กำลังการผลิต หรือประสิทธิภาพการผลิตสูงสุดในสภาวะที่เครื่องจักรทำงานปกติ ผู้ที่จะกำหนดมาตรฐานผลผลิตของเครื่องจักรได้ดี คือวิศวกรระบบ ส่วนมาตรฐานทางวิศวกรรมที่ใช้วัดผลผลิตของบุคคลในองค์กรเรียกว่า “มาตรฐานเวลา” (Time Standards) หรือ “มาตรฐานการศึกษาเวลา” (Time Standards) ซึ่งสามารถคำนวณ

หาได้จากการจับเวลาขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแล้วกำหนดออกมาเป็นเวลามาตรฐานสำหรับชิ้นงานชิ้นหนึ่งที่จะปฏิบัติได้สำเร็จในเวลาที่กำหนด เช่น เวลามาตรฐานที่กำหนดให้พนักงานทำงานวันละ ๘ ชั่วโมง โดยรวมเวลาสำหรับปฏิบัติธุรกิจส่วนตัว (Personal Time), การพักเหนื่อย (Fatigue), การล่าช้าที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (Unavoidable Delays) และการหยุดชะงักอื่น ๆ ซึ่งเกิดขึ้นโดยไม่คาดหมาย ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เป็นต้น ผู้นำหลักการนี้มาใช้ได้อย่างสมบูรณ์แบบในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นคนแรกคือ เฟรเดอร์รัก ดับเบิลยู. เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) ในปี ค.ศ. ๑๘๘๑ ที่บริษัทมิดเวล สตีล (Midvale Steel Company) หลังจากนั้นมาตรฐานการศึกษาเวลาได้แพร่หลายออกไปในทุก ๆ หน่วยงานทั้งที่เป็นงานด้านการผลิต เสมียน จนถึงงานขาย ฯลฯ ในปัจจุบันเราสามารถใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์เข้าช่วยในการคำนวณ เวลาที่ต้องการในการปฏิบัติงานหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ (Dubrin และ Ireland, ๑๙๙๓: ๓๘๘ - ๓๙๐)

ขั้นที่ ๓ การวัดผลการปฏิบัติงานจริง คือ ขั้นตอนที่เป็นการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจริงของผู้ปฏิบัติงาน โดยการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวัดขึ้นมา สาระสำคัญอยู่ตรงประเด็นที่ว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้การวัดผลงานของผู้ปฏิบัติงานมีความถูกต้องแม่นยำ เครื่องมือที่ใช้วัดควรจะเป็นเครื่องมือที่มีความเที่ยงตรง (Validity) ที่สามารถวัดได้โดยตรงตามเนื้อหาที่ต้องการจะวัด และมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ที่สามารถวัดได้ถูกต้องทุกครั้งเมื่อทำการวัดซ้ำ

ขั้นที่ ๔ การเปรียบเทียบผลงานจริงกับมาตรฐาน โดยการนำมาตรฐานในขั้นที่ ๒ เป็นตัวตั้งนำผลงานของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในขั้นที่ ๓ มาเปรียบเทียบกันว่าผลงานได้มีความแตกต่างจากมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด ผลลัพธ์ของการเปรียบเทียบจะออกมา ๓ ลักษณะด้วยกัน คือ ประการแรกผลงานที่ได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ประการที่สองผลงานที่ได้เท่ากับมาตรฐานที่กำหนด และประการสุดท้ายผลงานที่ได้ต่ำกว่า มาตรฐานที่กำหนด

ขั้นที่ ๕ การประเมินการเบี่ยงเบน เมื่อได้ผลจากการเปรียบเทียบตามขั้นที่ ๔ หากผลงานที่ออกมาต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด องค์กรจำเป็นต้องตรวจสอบการเบี่ยงเบนจากมาตรฐานที่เกิดขึ้นว่ามีสาเหตุหรือความบกพร่องมาจากอะไร เพื่อหาทางแก้ไข อย่างไรก็ตามปัญหาบางอย่างเกิดจากปัจจัยภายนอกที่ไม่อาจควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง ปฏิกิริยาของคู่แข่งทางธุรกิจ เป็นต้น หากเป็นเช่นนี้องค์กรจำเป็นต้องหาทางลดความเสี่ยงที่เกิดจากปัญหาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งบางครั้งอาจต้องปล่อยไป หากไม่สามารถแก้ไข ปัญหาที่ทำให้เบี่ยงเบนที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ตัวอย่างเช่น บริษัทได้กำหนดเป้าหมายซึ่งเป็นมาตรฐานการผลิตไว้ว่าบริษัทจะผลิตรองเท้าผ้าใบวันละ ๓๕๐ คู่ แต่หากวันใดไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ บริษัทต้องค้นหาสาเหตุว่ามาจากอะไร มีปัญหาขัดข้องทางเทคนิคด้านใด เครื่องจักรเสียหรือชำรุดหรือไม่ บุคลากรไม่พร้อม ฯลฯ จึงทำให้เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Dubrin และ Ireland, ๑๙๙๓: ๓๙๒)

ขั้นที่ ๖ การดำเนินการแก้ไข เป็นการแก้ไขในจุดที่ก่อให้เกิดการเบี่ยงเบนของผลงานให้ได้อย่างน้อยที่สุด เท่ากับมาตรฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือ เมื่อทราบสาเหตุของการเบี่ยงเบนแล้วลงมือทำการแก้ไขปรับปรุง อย่างเช่น กรณีตัวอย่างการผลิตรองเท้าผ้าใบข้างต้น เมื่อทราบว่าปัญหาที่เกิดจากการลาหยุดงานของคนงานฝ่ายผลิต ที่มีจำนวนสูงมากในแต่ละเดือน ก็จำเป็นต้องควบคุมการลาหยุดงานของคนงาน หรือหากเกิดจากเครื่องจักร

ที่ใช้การเย็บชำรุด ๒ เครื่อง ก็ควรใช้เครื่องจักรที่ยังใช้งานอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดก่อน และอาจต้องทำการผลิตล่วงเวลา โดยใช้เครื่องจักรที่เหลืออยู่ทำงานอย่างเต็มกำลัง เป็นต้น (Dubrin และ Ireland, ๑๙๙๓: ๓๙๓)

บทที่ ๓
การดำเนินการ

๑. สรุปสาระสำคัญและขั้นตอนการดำเนินการ

๑.๑ สาระสำคัญของปัญหา

จากการที่สถาบันเวชศาสตร์สมเด็จพระสังฆราชญาณสังวรเพื่อผู้สูงอายุ ได้จัดตั้งศูนย์บริการทางการแพทย์โดยให้บริการเฉพาะผู้ป่วยนอก สามารถให้บริการการรักษาพยาบาลได้ครอบคลุมสิทธิการรักษาดังต่อไปนี้

๑) ชำระเงินสด กรณีผู้ป่วยที่เข้ารับการรักษาพยาบาลที่ไม่มีสิทธิเบิกค่าใช้จ่ายใด ๆ ในการเข้ารับการรักษากับทางโรงพยาบาลของรัฐจึงต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง

๒) สิทธิจ่ายตรง สิทธิสำหรับข้าราชการ ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ลูกจ้างประจำ ผู้รับเบี้ยหวัด/บำนาญและบุคคลในครอบครัว ซึ่งบุคคลในครอบครัวนั้น หมายถึง บุตรชอบด้วยกฎหมายที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ คู่สมรส บิดา มารดา ซึ่งบุคคลในครอบครัวดังกล่าว จะต้องมิใช่เป็นผู้มีสิทธิตามพระราชกฤษฎีกาฯอยู่แล้ว หรือได้รับความช่วยเหลือเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลหน่วยงานอื่น

จากเก็บเงินค่ารักษาพยาบาลในสิทธิจ่ายตรงไม่สามารถเรียกเก็บได้ยังคงมีหนี้คงค้างจำนวนมาก เนื่องจากการดำเนินงานเป็นการทำมือ ทำให้เกิดกระบวนการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพ ในขั้นตอนกระบวนการควบคุมบัญชีลูกหนี้ และเทคโนโลยีระบบสารสนเทศที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว แต่บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ ต้องมีการเพิ่มระบบการตรวจสอบให้มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดแนวคิดในการบูรณาการองค์ความรู้ต่าง ๆ ของผู้รับการประเมิน ได้แก่ การนำข้อมูลของระบบ Softcon กระบวนการจัดเก็บรายได้ค่ารักษาพยาบาล หลักการเชื่อมโยงข้อมูลเข้าสู่ระบบ E-Claim เพื่อให้ได้ข้อมูลจัดทำกระบวนงานเพื่อประโยชน์ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและพัฒนาประสิทธิภาพการเก็บเงินค่ารักษาพยาบาลของสถาบันเวชศาสตร์สมเด็จพระสังฆราชญาณสังวรเพื่อผู้สูงอายุให้ถูกต้องครบถ้วน

๑.๒ ขั้นตอนการดำเนินการ

๑.๒.๑ ศึกษาวิเคราะห์กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

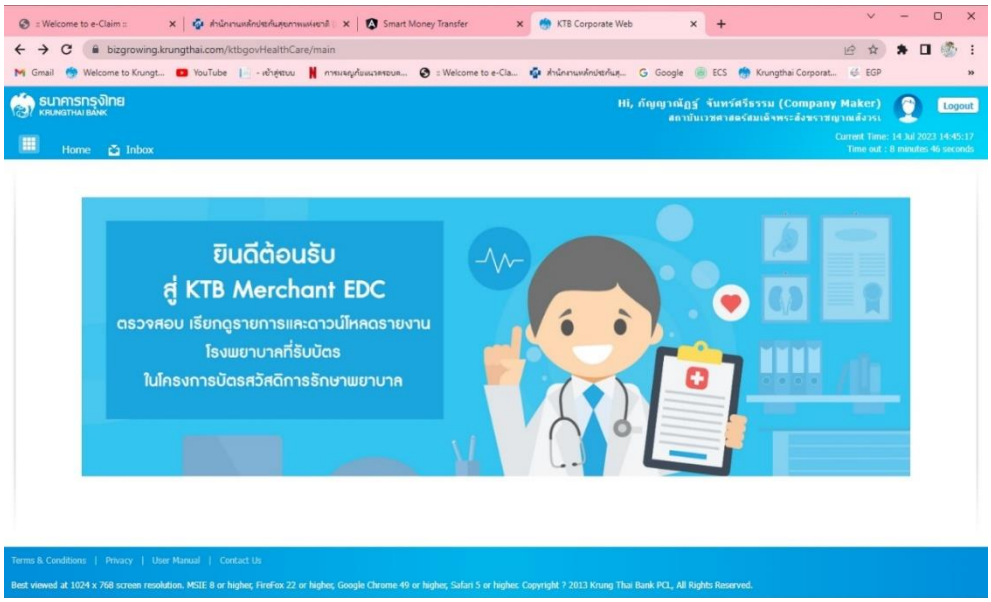
ระเบียบการเบิกจ่ายเงินจากคลัง การเก็บรักษาเงิน และนำเงินส่งคลัง พ.ศ. ๒๕๖๒ และคู่มือการบริหารกองทุนหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ

๑.๒.๒ จัดทำแนวทางการติดตามและและควบคุมการจัดเก็บรายได้ค่ารักษาพยาบาลของสถาบันเวชศาสตร์สมเด็จพระสังฆราชญาณสังวรเพื่อผู้สูงอายุ โดยมีขั้นตอนดังนี้

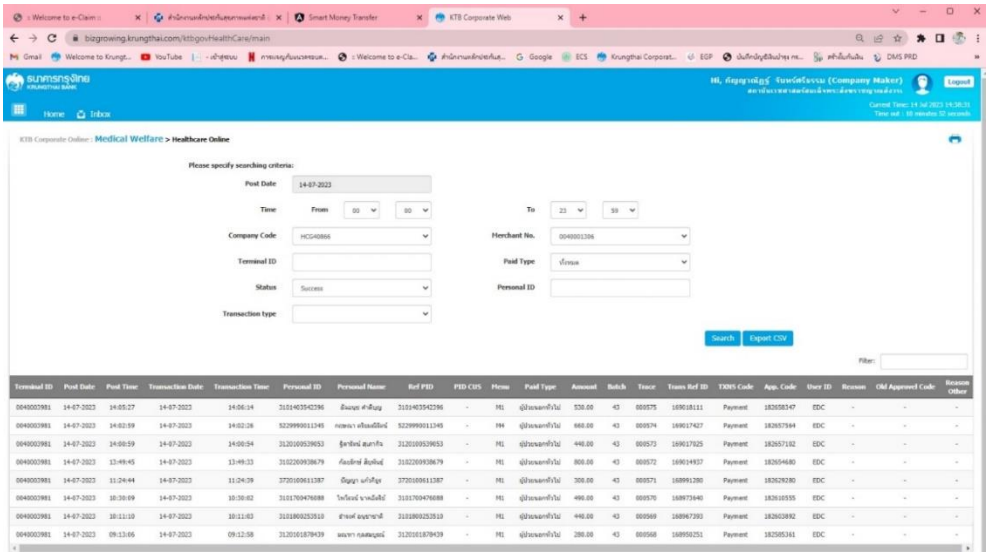
๑) ขั้นตอนการประมวลผลผู้รับบริการในแต่ละสิทธิ

๑.๑) ตรวจสอบสิทธิการรักษาของผู้มาใช้บริการประจำวัน

๑.๒) ตรวจสอบรายงานการใช้สิทธิ โครงการบัตรสวัสดิการการรักษาพยาบาล (KTB Merchant EDC) ผ่านเว็บไซต์ของธนาคารกรุงไทย

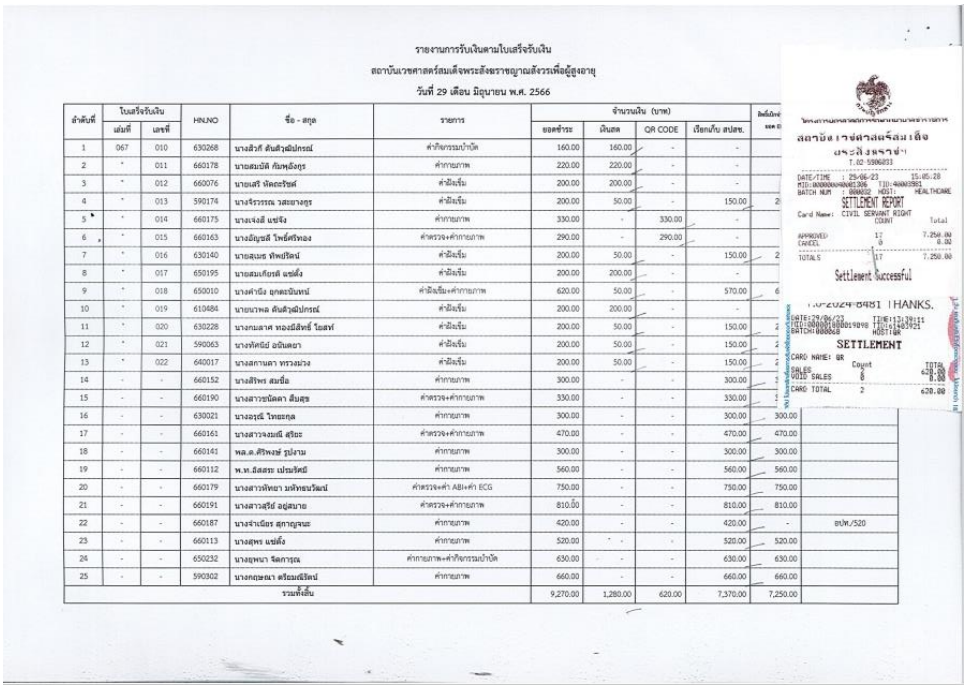


๑.๓) ตรวจสอบยอดเรียกเก็บประจำ (สิทธิข้าราชการ สิทธิ อปท.)



๒. ขั้นตอนบันทึกลูกหนี้จากใบเสร็จค่าใช้จ่ายของผู้รับบริการ

๒.๑) ตรวจสอบยอดเรียกเก็บประจำ (สิทธิข้าราชการ สิทธิ อปท.)



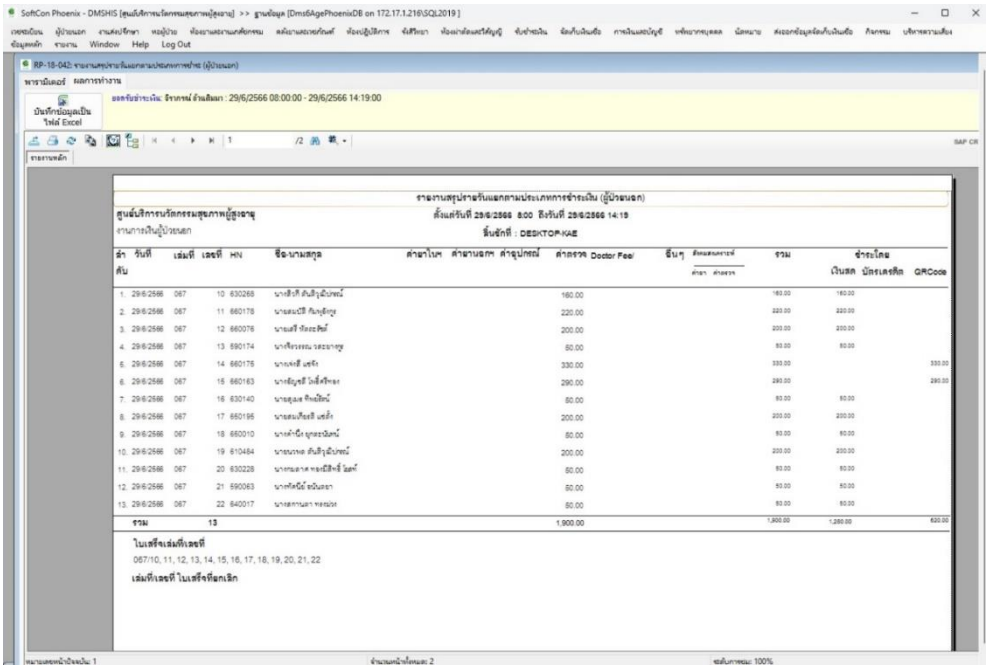
รายงานการรับเงินตามใบเสร็จรับเงิน

สถาบันเวชศาสตร์สมเด็จพระสังฆราชญาณสังวรเพื่อผู้สูงอายุ

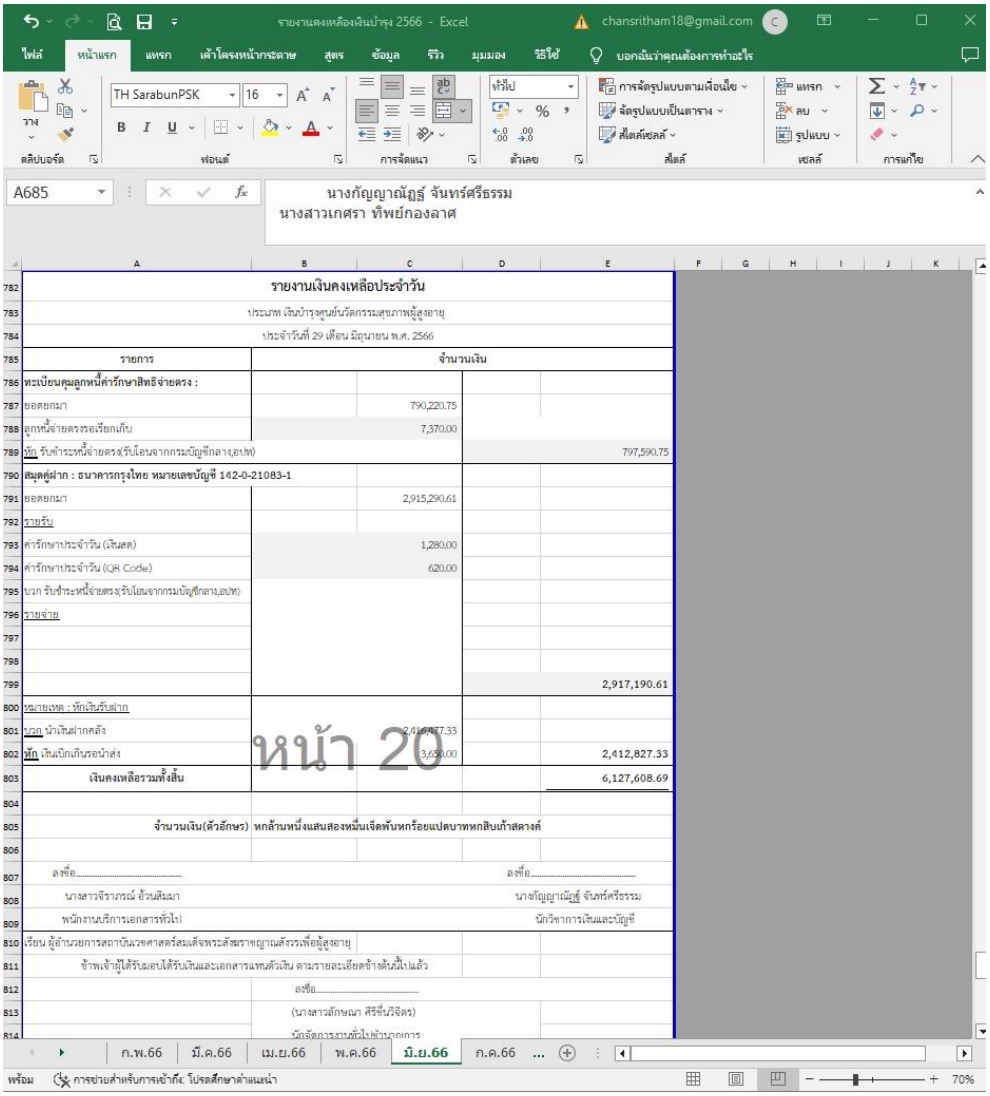
วันที่ 29 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2566

ลำดับที่	ใบเสร็จรับเงิน เล่มที่	ใบเสร็จรับเงิน เลขที่	HN.NO	ชื่อ - สกุล	รายการ	จำนวนเงิน (บาท) ยอดชำระ	เงินสด	QR CODE	เรียกเก็บ สปสช.	ลิขสิทธิ์ของ
1	067	010	630268	นางสิริภี ตันติวุฒิปกรณ์	ค่าทัศนารมบำบัด	160.00	160.00	-	-	
2	"	011	660178	นายสมบัติ กันหลุ่งกุรุ	ค่ากายภาพ	220.00	220.00	-	-	
3	"	012	660076	นายเสรี ทัดดะรัชน์	ค่ามัลเช็ม	200.00	200.00	-	-	
4	"	013	590174	นางจิรวรรณ วสยางกูร	ค่ามัลเช็ม	200.00	50.00	-	150.00	2
5	"	014	660175	นางแจ่งสี แซ่จึง	ค่ากายภาพ	330.00	-	330.00	-	
6	"	015	660163	นางอัญชลี โพธิ์ศรีทอง	ค่าตรวจ+ค่ากายภาพ	290.00	-	290.00	-	
7	"	016	630140	นายสุเมธ ทัฬหปรีชน์	ค่ามัลเช็ม	200.00	50.00	-	150.00	2
8	"	017	650195	นายสมเกียรติ แซ่ตั้ง	ค่ามัลเช็ม	200.00	200.00	-	-	
9	"	018	650010	นางคำบัว อุกตะนินทน์	ค่ามัลเช็ม+ค่ากายภาพ	620.00	50.00	-	570.00	6
10	"	019	610484	นายนาพล ตันติวุฒิปกรณ์	ค่ามัลเช็ม	200.00	200.00	-	-	
11	"	020	630228	นางกนลาศ ทองมีสิทธิ์ โอสถ์	ค่ามัลเช็ม	200.00	50.00	-	150.00	2
12	"	021	590063	นางทัศนีย์ อนันตยา	ค่ามัลเช็ม	200.00	50.00	-	150.00	2
13	"	022	640017	นางสกาวดา ทรวงม่วง	ค่ามัลเช็ม	200.00	50.00	-	150.00	2
14	-	-	660152	นางสิริพร สมชื่น	ค่ากายภาพ	300.00	-	-	300.00	
15	-	-	660190	นางสาวชนิดดา ตันสุข	ค่าตรวจ+ค่ากายภาพ	330.00	-	-	330.00	
16	-	-	630021	นางอรุณี ไทยธกุล	ค่ากายภาพ	300.00	-	-	300.00	300.00
17	-	-	660161	นางสาวจงณี สุริยะ	ค่าตรวจ+ค่ากายภาพ	470.00	-	-	470.00	470.00
18	-	-	660141	พล.ต.ศิริพงษ์ รุปโลม	ค่ากายภาพ	300.00	-	-	300.00	300.00
19	-	-	660112	พ.ท.ณัสสรา เปรมรัศมี	ค่ากายภาพ	560.00	-	-	560.00	560.00
20	-	-	660179	นางสาวทิพยา มหิทธนวัฒน์	ค่าตรวจ+ค่า ABI+ค่า ECG	750.00	-	-	750.00	750.00
21	-	-	660191	นางสาวสุรีย์ อยู่สมาย	ค่าตรวจ+ค่ากายภาพ	810.00	-	-	810.00	810.00
22	-	-	660187	นางจำเนียร สุภาอุ่นนะ	ค่ากายภาพ	420.00	-	-	420.00	-
23	-	-	660113	นางสุพร แซ่ตั้ง	ค่ากายภาพ	520.00	-	-	520.00	520.00
24	-	-	650232	นางอุพนา จิตการุณ	ค่ากายภาพ+ค่าทัศการมบำบัด	630.00	-	-	630.00	630.00
25	-	-	590302	นางกมยพร์ ศรีรมณ์ชัยวัฒน์	ค่ากายภาพ	660.00	-	-	660.00	660.00
				รวมทั้งสิ้น		9,270.00	1,280.00	620.00	7,370.00	7,250.00

๒.๒) ตรวจสอบยอดเงินชำระเงิน (เงินสด และ QR Code)



๒.๓) จัดทำรายงานเสนอผู้อำนวยการทราบ ทุกสิ้นวัน



	รายงานเงินคงเหลือประจำวัน			
	ประเภท เงินบำรุงศูนย์บริการกรมสูงอายุ			
	ประจำวันที่ 29 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2566			
รายการ	**จำนวนเงิน**			
ทะเบียนคุมลูกหนี้คำรักษาสิทธิ์จ่ายตรง :				
ยอดยกมา		790,220.75		
ลูกหนี้จ่ายตรงรอเรียกเก็บ		7,370.00		
หัก รับทำระหนี้จ่ายตรง(รับโอนจากกรมบัญชีกลาง,อปท)				797,590.75
สมุดคู่ฝาก : ธนาคารกรุงไทย หมายเลขบัญชี 142-0-21083-1				
ยอดยกมา		2,915,290.61		
รายรับ				
คำรักษาประจำวัน (เงินสด)		1,280.00		
คำรักษาประจำวัน (QR Code)		620.00		
บวก รับทำระหนี้จ่ายตรง(รับโอนจากกรมบัญชีกลาง,อปท)				
รายจ่าย				
				2,917,190.61
หมายเหตุ : หักเงินรับฝาก				
บวก นำเงินฝากคลัง		2,412,827.33		
หัก เงินนักเกินรอนำส่ง		3,650.00		2,412,827.33
เงินคงเหลือรวมทั้งสิ้น				6,127,608.69
จำนวนเงิน(ตัวอักษร) หกล้านหนึ่งแสนสองหมื่นเจ็ดพันหกร้อยแปดบาทหกสิบเก้าสตางค์				
ลงชื่อ.....			ลงชื่อ.....	
นางสาวจิราภรณ์ ยั่วนสิมา			นางกัญญาณัฐ์ จันทร์ศรีธรรม	
พนักงานบริการเอกสารทั่วไป			นักวิชาการเงินและบัญชี	
เรียน ผู้อำนวยการสถาบันเวชศาสตร์สมเด็จพระสังฆราชญาณสังวรเพื่อผู้สูงอายุ				
ข้าพเจ้าผู้ได้รับมอบได้รับเงินและเอกสารแทนตัวเงิน ตามรายละเอียดข้างต้นนี้ไปแล้ว				
	ลงชื่อ.....			
	(นางสาวลักษณา ศิริชื่นวิจิตร)			
	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ			

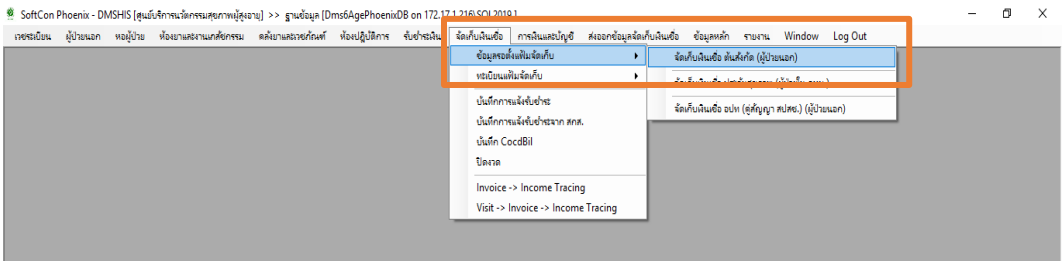
หน้า 20

๓. ขั้นตอนมีการส่งข้อมูลที่ได้รับการบันทึกเพื่อเบิกจ่าย (Claim)

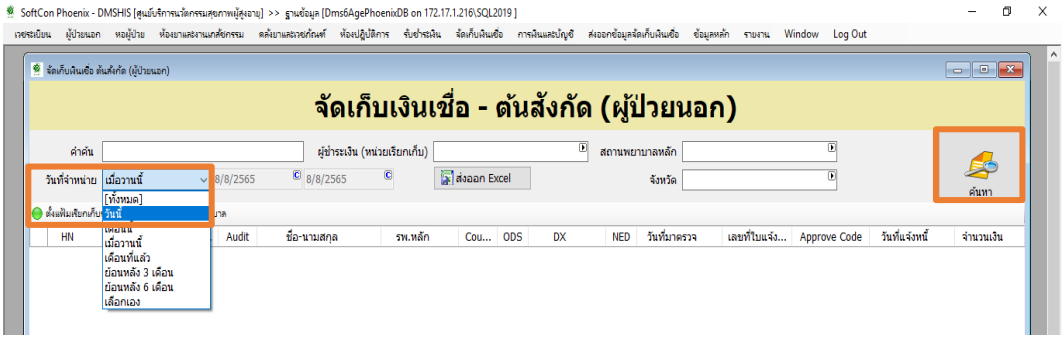
๓.๑) จัดเก็บสินเชื่อ โดยตั้งแฟ้มเรียกเก็บหนี้ในระบบ SoftCon พร้อมตรวจสอบจำนวนเงินเรียกเก็บทุกสิ้นวัน

ขั้นตอนจัดเก็บเงินสินเชื่อ

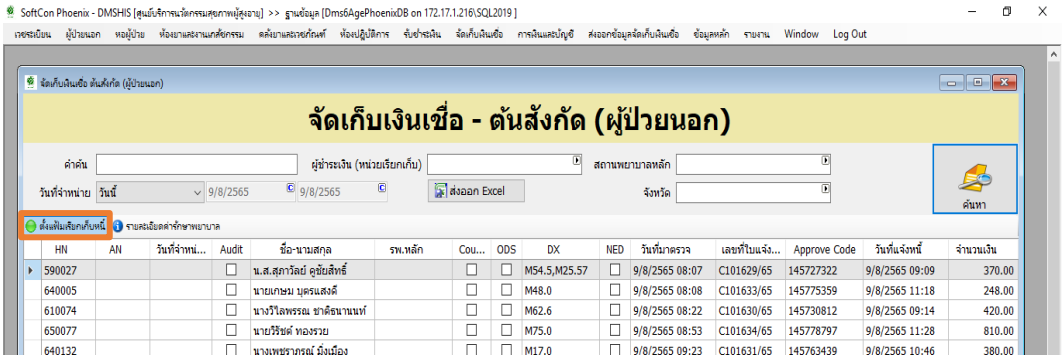
๓.๑.๑) จัดเก็บสินเชื่อ >> ข้อมูลรอตั้งแฟ้มจัดเก็บ >> จัดเก็บเงินเชื่อ ต้นสังกัด (ผู้ป่วยนอก)



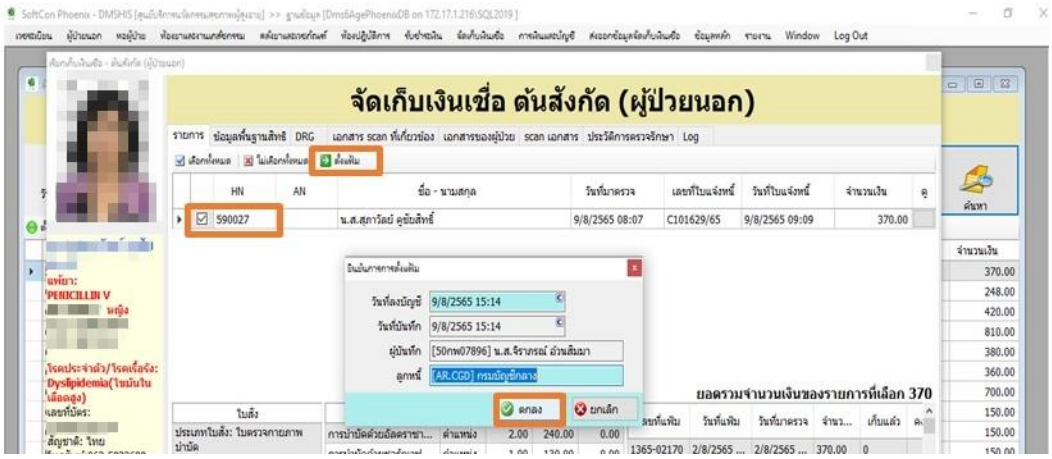
๓.๑.๒) วันที่จำหน่าย เลือกวันนี้ >> กดค้นหา



๓.๑.๓) กดตั้งแฟ้มจัดเก็บหนี้



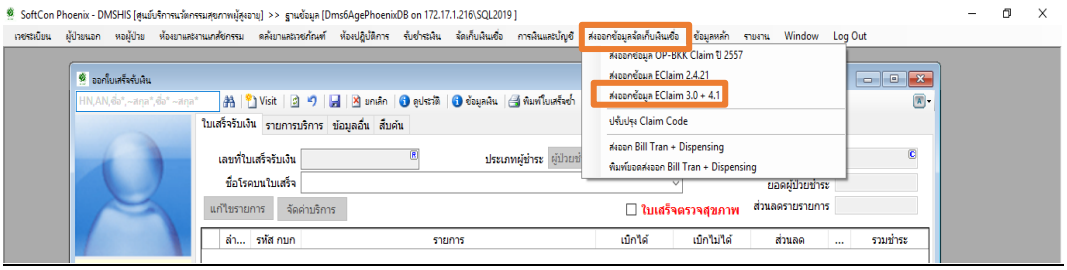
๓.๑.๔) กดเครื่องหมายถูก >> เลือกตั้งแฟ้ม >> กดตกลง



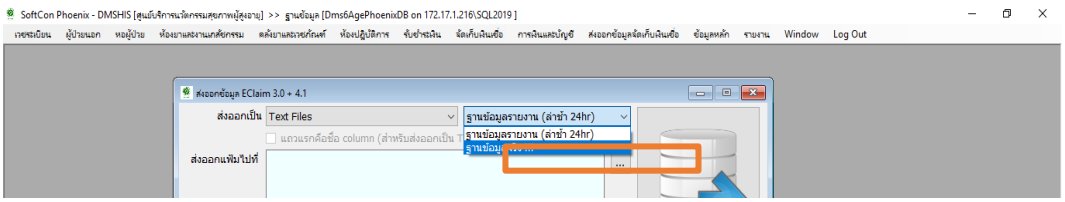
๓.๒ ส่งออกข้อมูลจัดเก็บสินเชื่อไป E-Claim offline

<u>ขั้นตอนการส่งออกข้อมูลจัดเก็บสินเชื่อไปยัง E-Claim Offline</u>

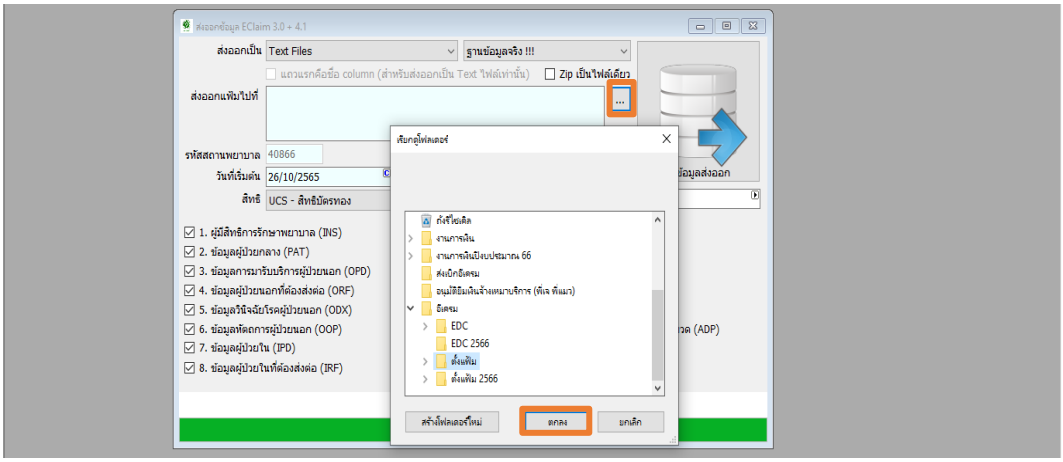
๓.๒.๑) ไปที่ **ส่งออกข้อมูลจัดเก็บสินเชื่อ** >> ส่งออกข้อมูล EClaim 3.0+4.1



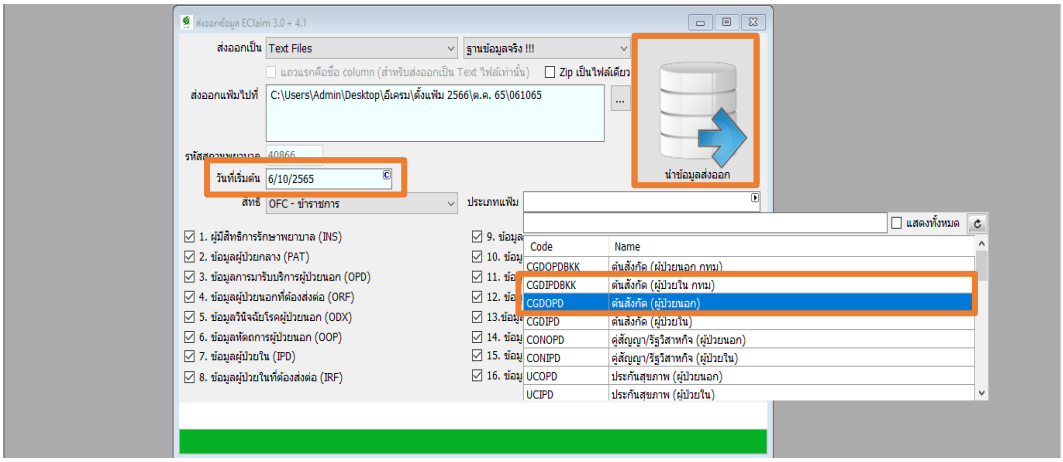
๓.๒.๒) เลือกฐานข้อมูลจริง



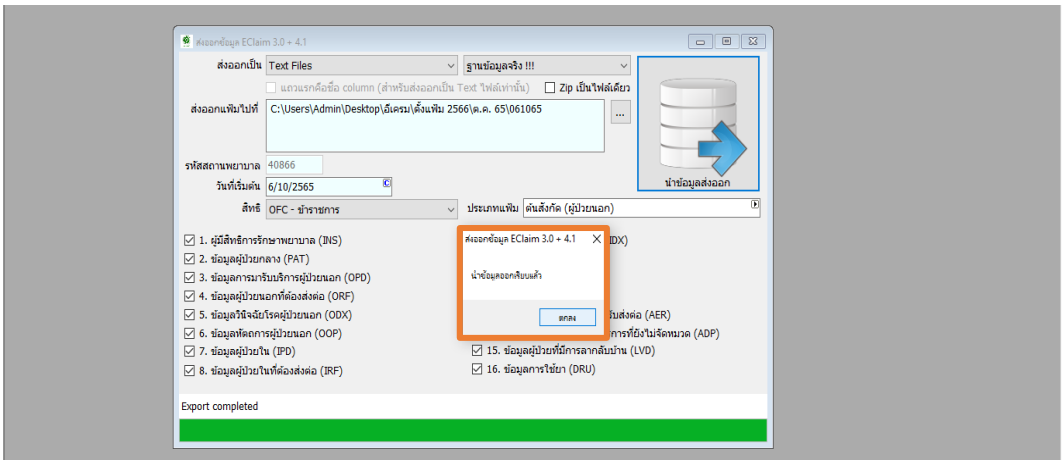
๓.๒.๓) กดไปที่ปุ่ม ... เลือกเรียกดูโฟลเดอร์ที่ต้องการส่งออกแฟ้ม >> แล้วกดตกลง



๓.๒.๔) เลือกวันที่ ที่ต้องการส่งออกแฟ้ม >> เลือกสิทธิที่ต้องการส่งออกแฟ้ม >> เลือกประเภทแฟ้ม (ต้นสังกัด ผู้ป่วยนอก) >> แล้วกดนำข้อมูลส่งออก



๓.๒.๕ นำเข้าข้อมูลเรียบร้อยแล้ว กดตกลง



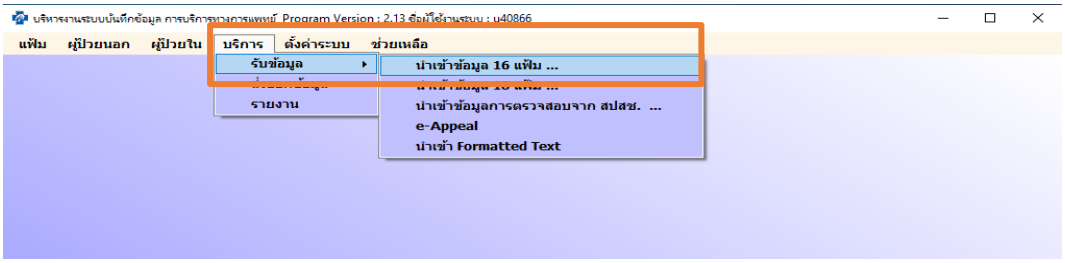
๓.๓ นำเข้าข้อมูลลูกหนี้เข้าโปรแกรม E-Claim Offline

<u>ขั้นตอนการนำเข้าข้อมูล E-Claim Offline</u>

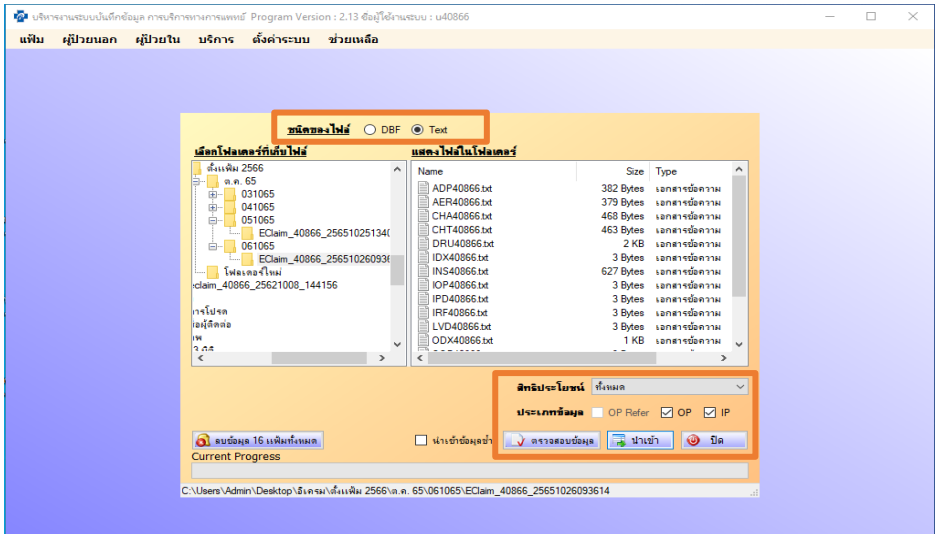
๓.๓.๑) ลงชื่อเข้าใช้งานระบบ E-Claim Offiline



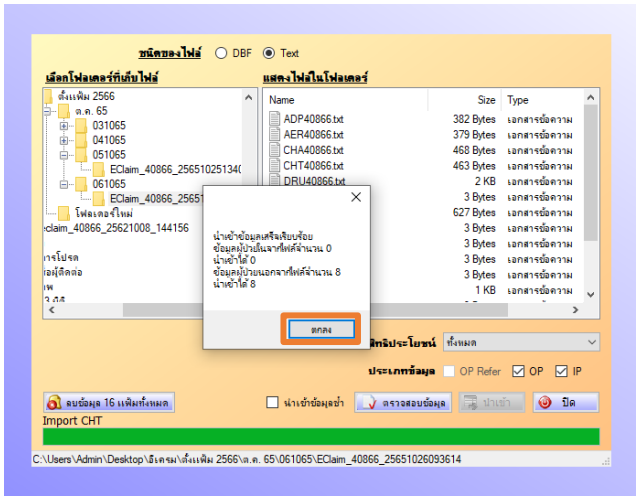
๓.๓.๒) ไปที่เมนู **บริการ** >> รับข้อมูล >> นำเข้าข้อมูล 16 แฟ้ม ...



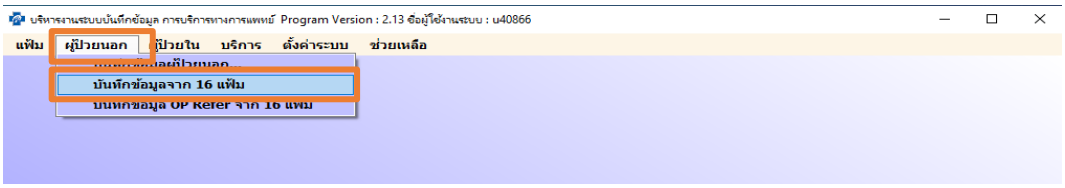
๓.๓.๓) >> เลือกโฟลเดอร์ที่เก็บไฟล์ >> ชนิดของไฟล์กดเป็น Text >> สิทธิประโยชน์ เลือก ทั้งหมด >> ประเภทข้อมูลเลือก OP IP >> กดนำเข้า



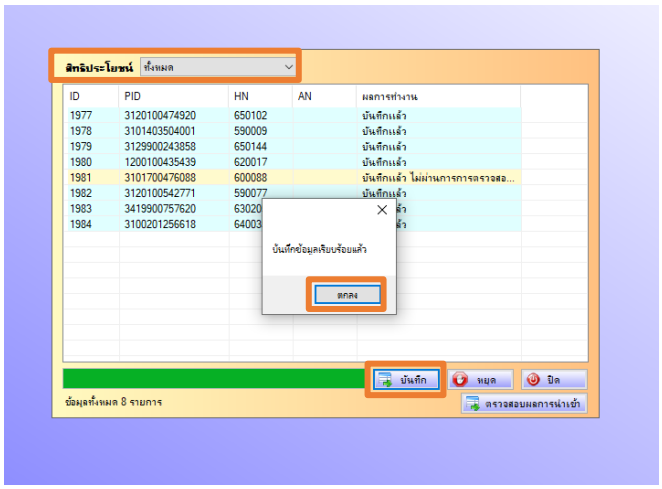
๓.๓.๔) นำข้อมูลเข้าเสร็จเรียบร้อยแล้ว กดตกลง



๓.๓.๕) ไปที่เมนู **ผู้ป่วยนอก** >> กดบันทึกข้อมูลจาก 16 แฟ้ม



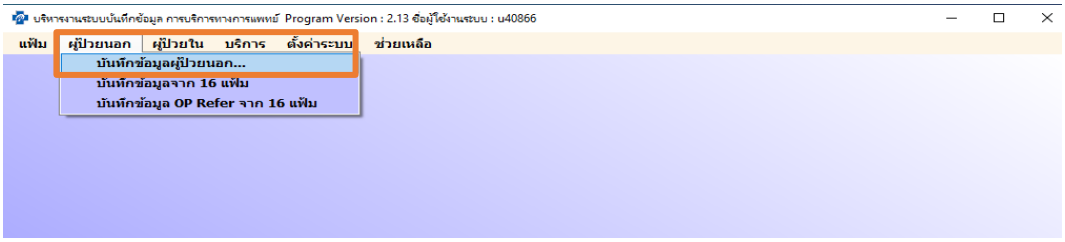
๓.๓.๖) เลือกสิทธิประโยชน์เป็น ทั้งหมด >> กดบันทึก >> กดตกลง



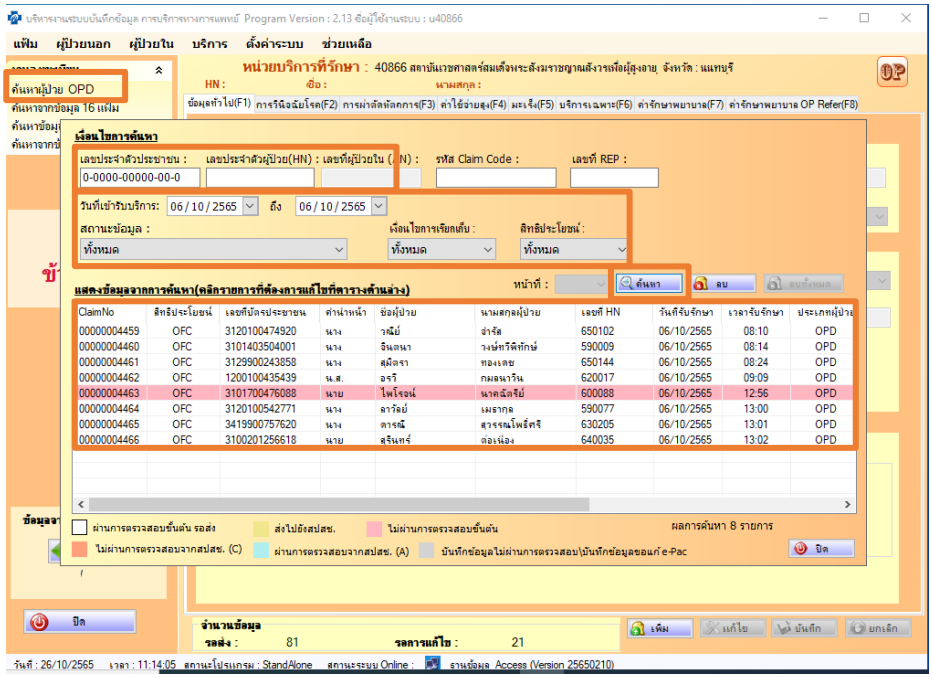
๓.๔ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลลูกหนี้รายตัว (ตรวจสอบข้อมูลทั่วไป/การวินิจฉัยโรคและรหัสแพทย์ผู้รักษา/ตรวจสอบค่ารักษาพยาบาล

ขั้นตอนการตรวจสอบข้อมูลและแก้ไขข้อมูล

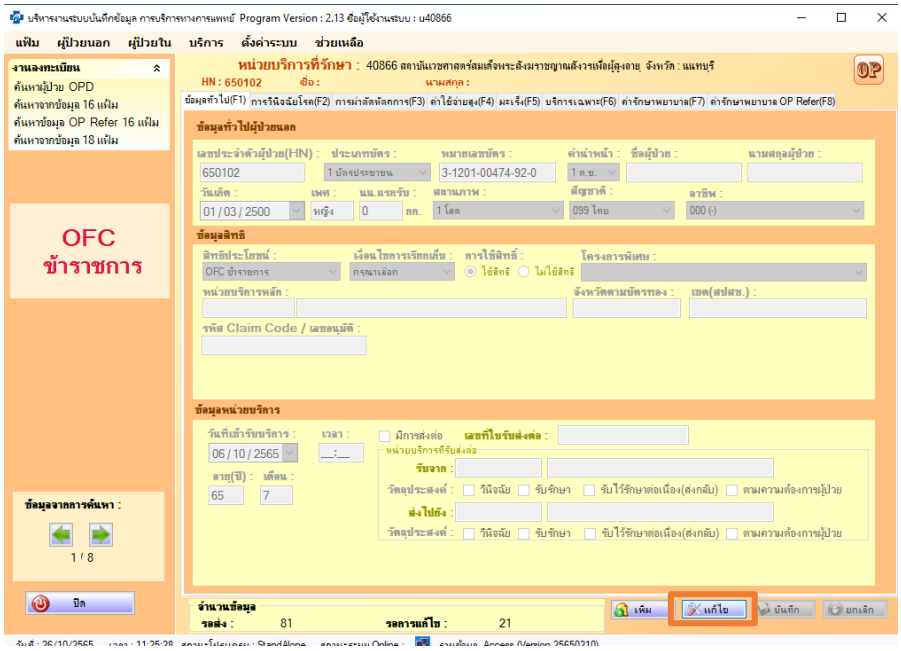
๓.๔.๑) ไปที่ **ผู้ป่วยนอก** >> กดบันทึกข้อมูลผู้ป่วยนอก...



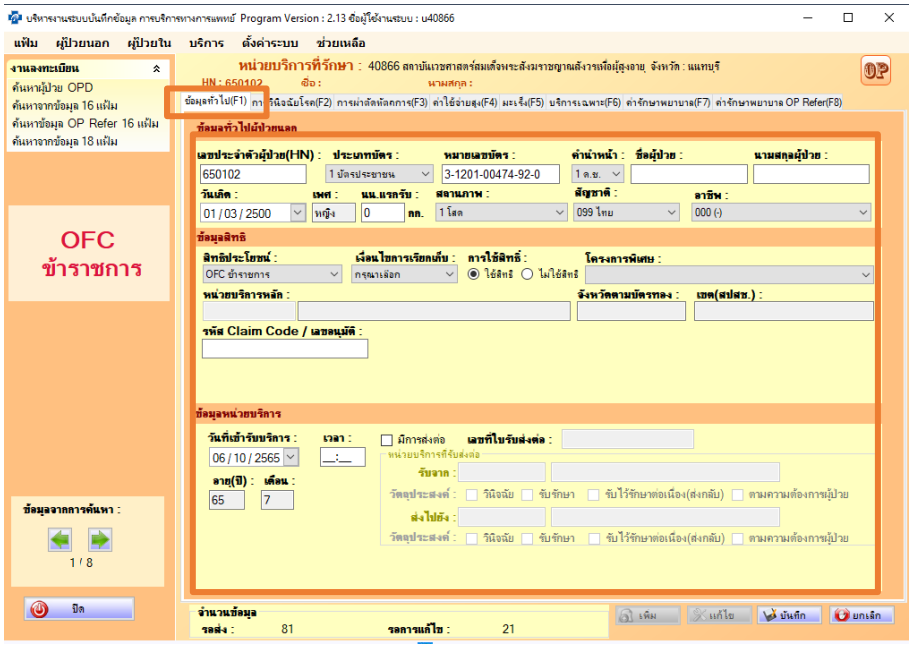
๓.๔.๒) ไปที่ **ค้นหาผู้ป่วย OPD** >> เลือกวันที่เข้ารับบริการ >> สถานะข้อมูล/เงื่อนไขการเก็บเงิน/สิทธิประโยชน์ (เลือกทั้งหมด) >> กดค้นหา >> เลือกรายการที่ต้องการแก้ไข



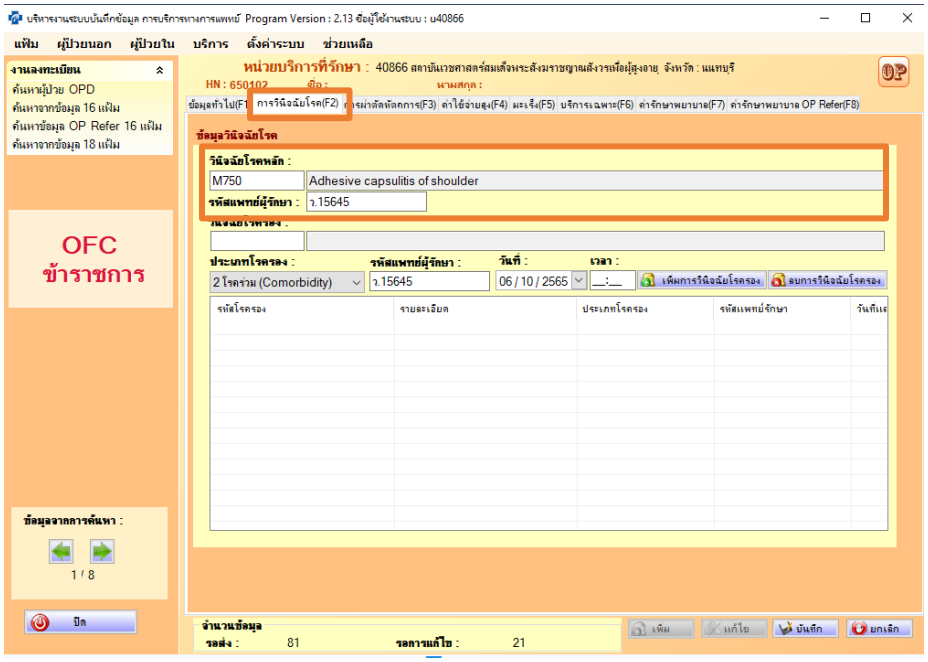
๓.๔.๓) กดแก้ไข



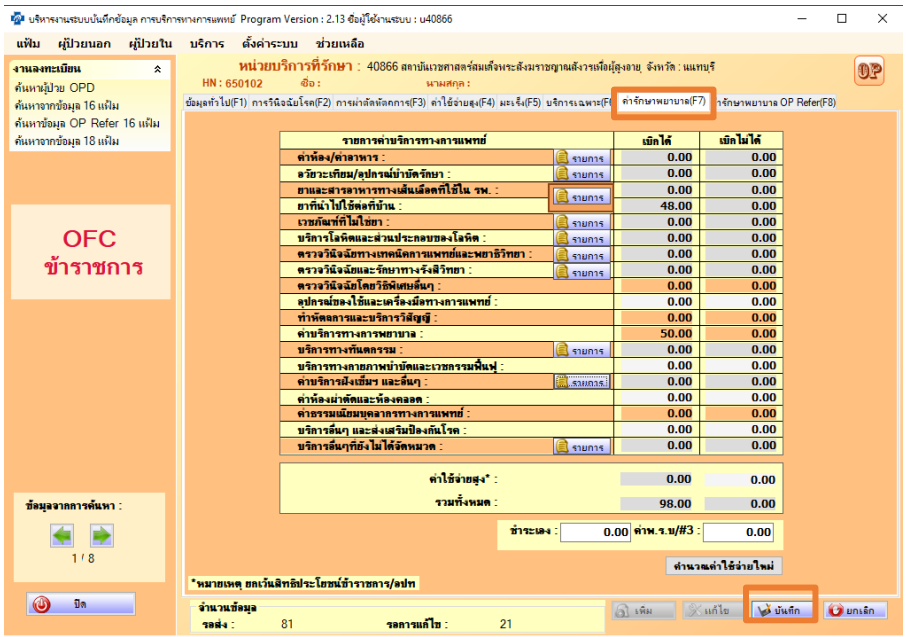
๓.๔.๔) ไปที่เมนู **ข้อมูลทั่วไป F๑** กรอก/ตรวจข้อมูลให้ถูกต้องและครบถ้วน



๓.๔.๕) ไปที่เมนู **การวินิจฉัยโรค F2** ตรวจข้อมูลวินิจฉัยโรคและรหัสแพทย์ผู้รักษาให้ถูกต้อง



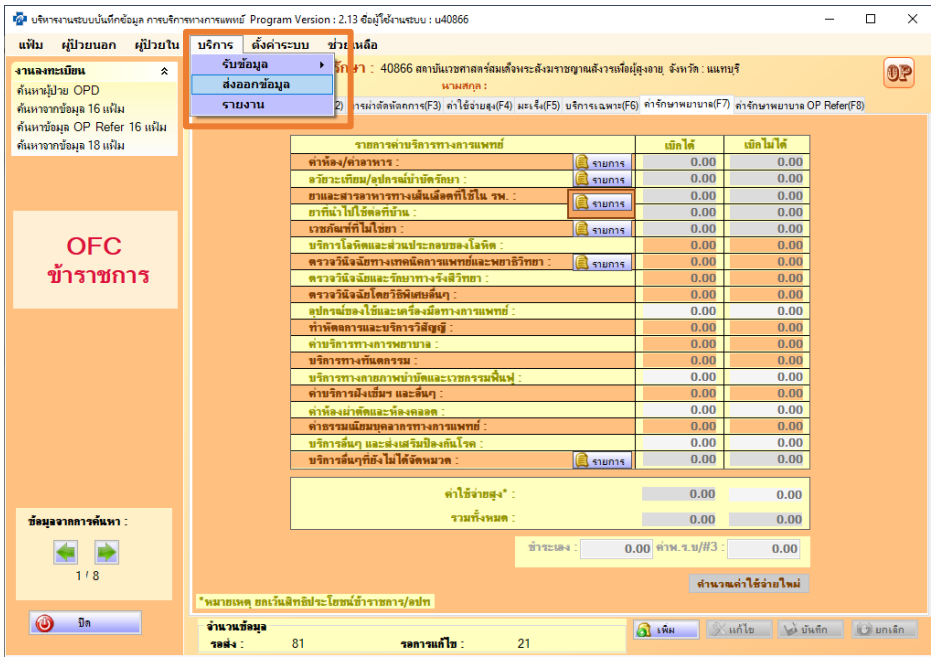
๓.๔.๖) ไปที่เมนู **ค่ารักษาพยาบาล F7** ตรวจสอบรายการให้ถูกต้องและครบถ้วน >> กดบันทึก



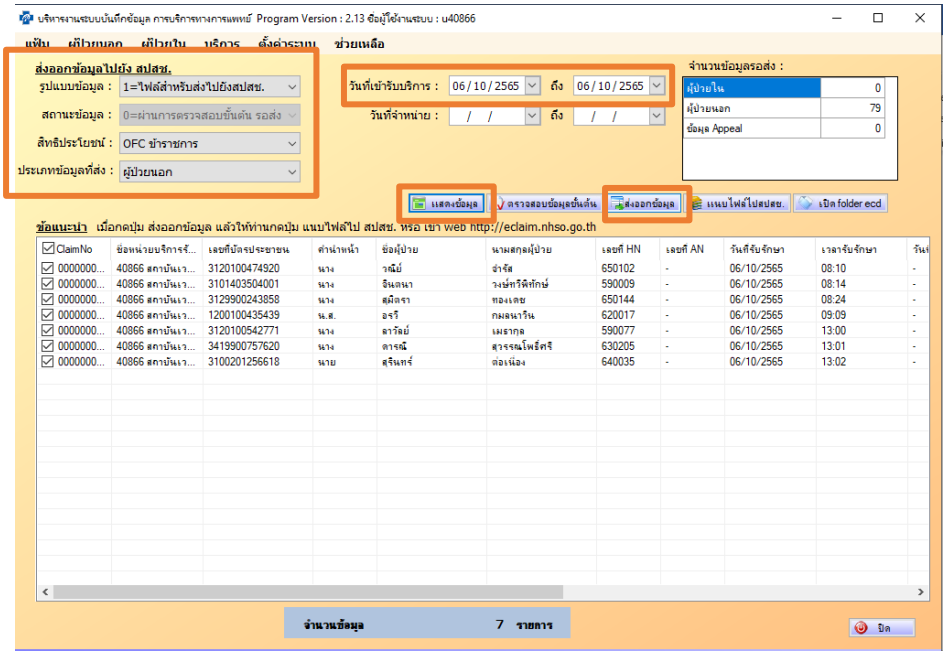
๓.๕ ส่งออกข้อมูลลูกหนี้จาก E-Claim Offline ไปยัง สปสช. เพื่อเรียกเก็บเงินค่ารักษาพยาบาล

<u>ขั้นตอนการส่งออก E-Claim Offline ไปยัง สปสช.</u>

๓.๕.๑ ไปที่เมนู **บริการ** >> ส่งออกข้อมูล



๓.๕.๒ ไปที่รูปแบบข้อมูล เลือก 1=ไฟล์สำหรับส่งไปยัง สปสช. >> เลือกสิทธิประโยชน์ที่ต้องการส่ง เลือกประเภทข้อมูลที่ส่ง (ผู้ป่วยนอก) >> เลือกแสดงข้อมูล >> กดส่งข้อมูล

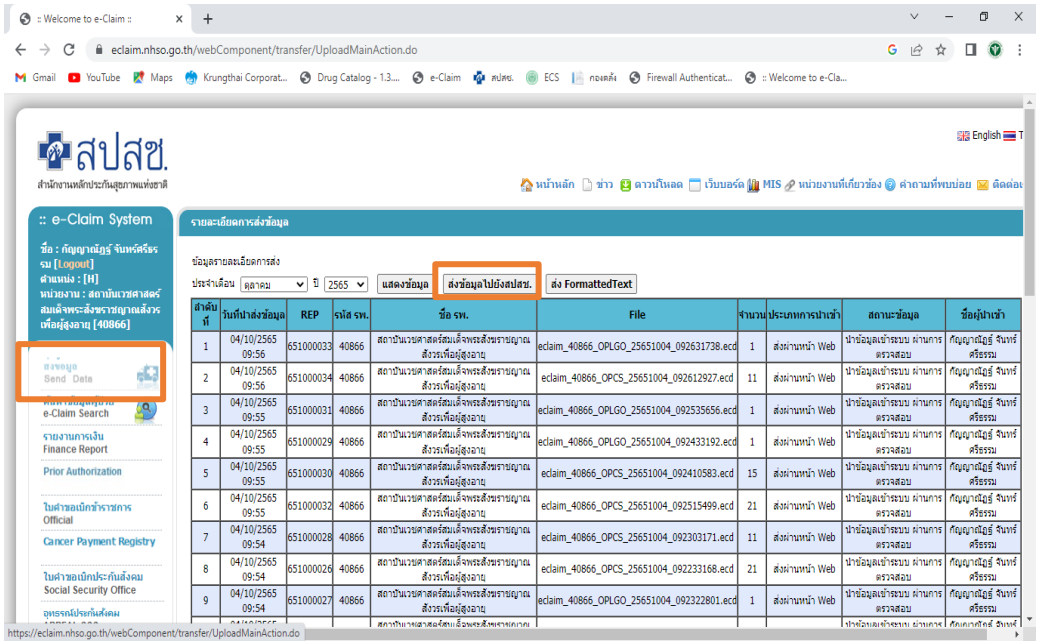


๔. ขั้นตอนตรวจสอบผลการเบิกจ่าย (Claim)

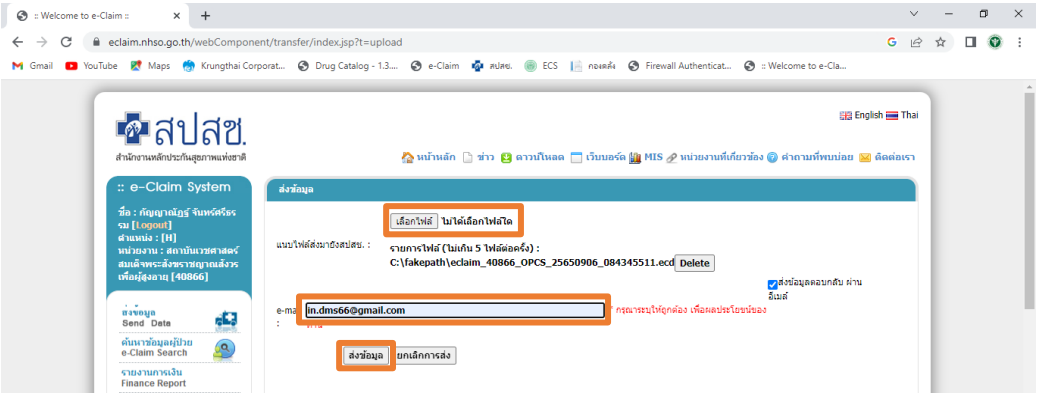
๔.๑) นำเข้าข้อมูลลูกหนี้ ในเว็บไซต์ของ สปสช.

<u>ขั้นตอนการนำเข้าข้อมูล สปสช.</u>

๔.๑.๑) ไปที่เมนู **ส่งออกข้อมูล** >> เลือกส่งข้อมูลไปยัง สปสช.



๔.๑.๒) เลือกไฟล์ที่บันทึกไว้จาก E-Claim Offline >> กรอกอีเมล์ที่ต้องการให้ตอบกลับ >> กดส่งข้อมูล (ส่งได้สูงสุดครั้งละ ๕ ไฟล์)



๔.๒) ตรวจสอบผลการข้อมูลที่ผ่านการตรวจสอบขั้นต้นจาก สปสช. สิทธิข้าราชการ/สิทธิ อปท. โดยการดาวน์โหลดข้อมูลที่ในรูปแบบไฟล์ Excel เพื่อตรวจสอบจำนวนเงินที่เรียกเก็บกับจำนวนเงินที่ได้รับชดเชย ตรงกับหรือไม่

<u>กรณี</u> ไม่ผ่านการตรวจสอบ (ติด C) ดำเนินการดาวน์โหลดข้อมูลกลับเพื่อไปแก้ไขในโปรแกรม E-Claim offline

๔.๓) จัดทำใบคำขอเบิกสิทธิข้าราชการ ตรวจสอบ Statement เพื่อตรวจสอบวัน/เดือน/ปี ที่เข้ารับบริการ และความถูกต้องของจำนวนที่เรียกเก็บและได้รับชดเชย ก่อนเสนอผู้อำนวยการลงนามข้อเบิกเงิน

๕. ขั้นตอนการบันทึกลูกหนี้ที่เป็นปัจจุบัน

๕.๑) บันทึกลูกหนี้รายตัวประจำสิทธิข้าราชการ/สิทธิ อปท. จำนวนเงินเรียกเก็บ

๕.๒) ตรวจสอบข้อมูลการรับชำระเงินและใบแจ้งหนี้ค่ารักษาพยาบาล ในรายงานประจำวันและบันทึกในทะเบียนคุมลูกหนี้ค่ารักษาพยาบาลสิทธิข้าราชการ/สิทธิ อทป.

๕.๓) บันทึกลูกหนี้ตามใบแจ้งหนี้ค่ารักษาพยาบาล โดยแยกสิทธิการรักษาพยาบาล (สิทธิข้าราชการ และสิทธิ อปท.)

๕.๔) สำเนารายงานประจำวันส่งให้กองบริหารการคลัง กรมการแพทย์ บันทึกบัญชีเป็นประจำทุกวัน (หลังผู้อำนวยการลงนามรับทราบแล้ว)

๖. ขั้นตอนการจัดทำรายงานลูกหนี้ค่ารักษาพยาบาล

๖.๑) จัดทำสรุปรายงานลูกหนี้ค่ารักษาพยาบาลสิทธิข้าราชการ และสิทธิ อปท. เพื่อเสนอผู้อำนวยการทราบ

๖.๒) จัดส่งสรุปรายงานลูกหนี้ค่ารักษาพยาบาลสิทธิข้าราชการ และสิทธิ อปท. ให้กองบริหารการคลัง กรมการแพทย์ บันทึกบัญชีในระบบ NEW GFMIS THAI

๖.๓) จัดทำรายงานลูกหนี้ค่ารักษาพยาบาลรอรับชำระ/ปัญหา/แนวทางการแก้ไข เสนอผู้อำนวยการทราบ

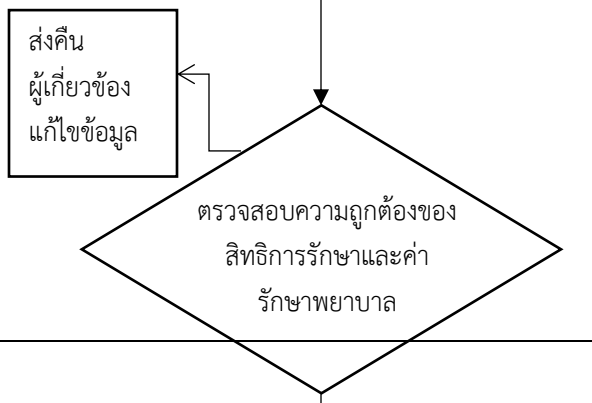
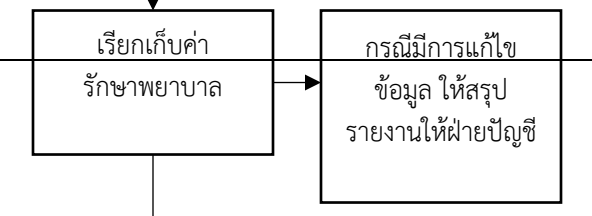
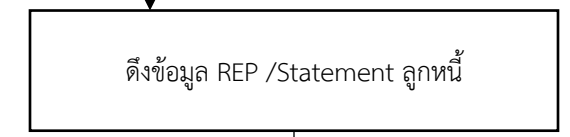
๗. ขั้นตอนรายงานสรุปผลการเรียกเก็บรายได้ค่ารักษาพยาบาล

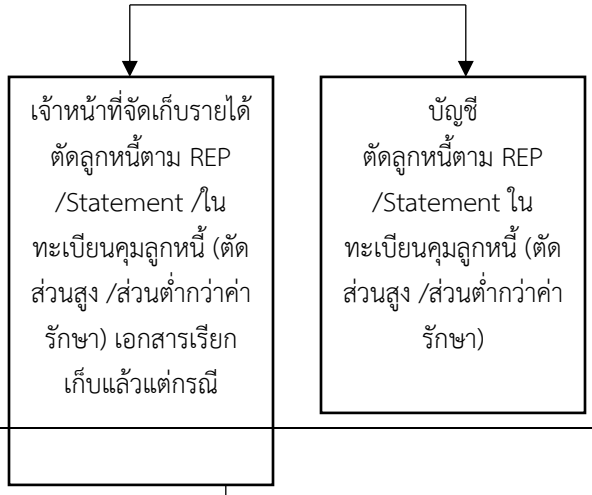
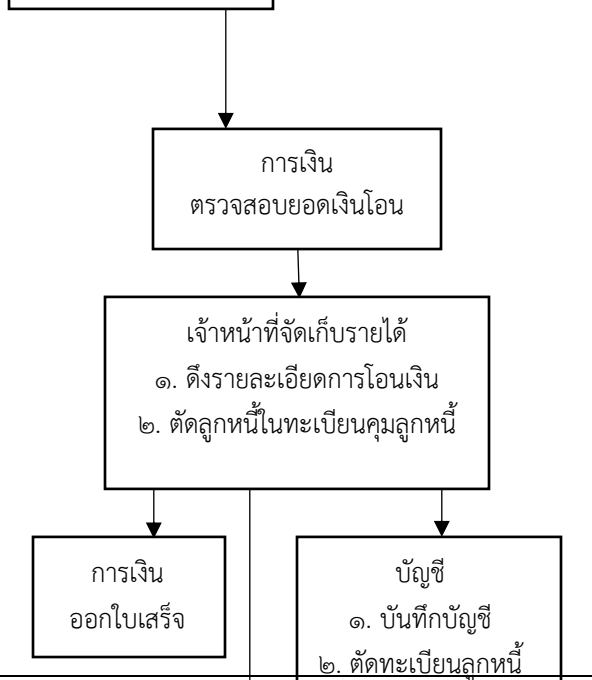
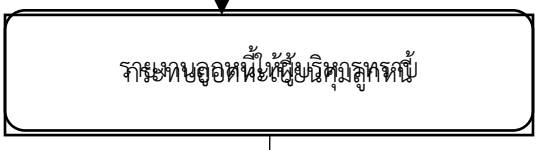
๗.๑) ตรวจสอบ Statement เพื่อบันทึกข้อมูลการรับ-จ่ายเงินบำรุง ในระบบควบคุมเงินบำรุงและโครงการ http://www.dmsfinance.go.th/

๗.๒) บันทึกบัญชีเงินบำรุงรับ-จ่ายจริง

จากข้อมูลข้างต้นนำมาตรวจสอบการดำเนินงาน ติดตามและควบคุมการจัดเก็บรายได้ค่ารักษาพยาบาลของสถาบันเวชศาสตร์สมเด็จพระสังฆราชญาณสังวรเพื่อผู้สูงอายุ ดังนี้

แนวทางกระบวนงานการรับรู้ลูกหนี้ค่ารักษาพยาบาล

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	วิธีการปฏิบัติงาน
	เจ้าหน้าที่การเงิน ดึงข้อมูลค่ารักษาพยาบาลทุกสิทธิ จากฐานข้อมูลการให้บริการ (SoftCon) และจัดพิมพ์ Statement การให้บริการสวัสดิการรักษาพยาบาล (KTB Merchant EDC) รายสิทธิและรายตัว โดยดึงข้อมูลเป็นรายวันในแต่ละสิทธิ
	เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ ตรวจสอบความถูกต้องเบื้องต้น เรื่องของสิทธิการรักษา, ตรวจสอบค่าใช้จ่ายค่ารักษาพยาบาลตามสิทธิค่ารักษา ส่งรายงานลูกหนี้รายตัว /รายสิทธิที่ตรวจสอบเบื้องต้นแล้วให้ฝ่ายบัญชี พร้อมรับรองรายงานข้อมูลลูกหนี้ เพื่อให้ฝ่ายบัญชีใช้ประกอบการบันทึกบัญชี ** หากตรวจสอบแล้วไม่ถูกต้อง ให้ประสานผู้ที่เกี่ยวข้องแก้ไข
	- เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ จัดทำทะเบียนคุมลูกหนี้ค่ารักษาฯ ทั้งรายตัวและรายสิทธิ และส่ง File ลูกหนี้ที่ดึงข้อมูล ส่งให้ฝ่ายบัญชี บันทึกบัญชี และจัดทำทะเบียนคุมลูกหนี้ค่ารักษาฯ เป็น File ชุดเดียวกันกับเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ดึง /จัดทำทะเบียน
	เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ เรียกเก็บค่ารักษาพยาบาล (เอกสารที่ Audit แล้ว) กรณีแก้ไขข้อมูลเปลี่ยนสิทธิการรักษา /ค่ารักษาพยาบาล สรุปรายงานให้ฝ่ายบัญชีปรับปรุงลูกหนี้ค่ารักษาและแก้ไขในทะเบียนคุมลูกหนี้ค่ารักษา
	เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ ดึงข้อมูล REP /Statement และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	วิธีการปฏิบัติงาน
	- เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ ปรับปรุงลูกหนี้ /ปรับส่วนสูงส่วนต่ำ /ปรับปรุงเปลี่ยนสิทธิตามกองทุนย่อย ในทะเบียนลูกหนี้ตาม REP /Statement เอกสารเรียกเก็บแล้วแต่กรณีของลูกหนี้แต่ละสิทธิ และส่ง File REP /Statement /เอกสารเรียกเก็บ ให้แผนกบัญชี บันทึกบัญชีปรับปรุงลูกหนี้ค่ารักษา - ฝ่ายบัญชีปรับปรุง ในทะเบียนลูกหนี้ตาม REP /Statement เอกสารเรียกเก็บแล้วแต่กรณีของลูกหนี้แต่ละสิทธิ
	๑. ฝ่ายการเงิน ตรวจสอบยอดเงินโอน และประสานเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ ๒. เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ ดึงรายละเอียดการโอนเงินจากแหล่งข้อมูล สปสช. (https://eclaim.nhso.go.th) ตามที่เรียกเก็บไป พร้อมรายละเอียดลูกหนี้ค่ารักษารายตัว พร้อมตัดลูกหนี้ในทะเบียนคุมลูกหนี้ - ส่งรายละเอียดการโอนเงินแจ้งฝ่ายการเงินออกใบเสร็จรับเงิน - ส่ง File (ลูกหนี้รายตัว) ให้ฝ่ายบัญชีบันทึกบัญชีและตัดลูกหนี้ในทะเบียนคุม ๓. ฝ่ายการเงินออกใบเสร็จรับเงิน (เก็บไว้ที่หน่วยงาน /ส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องแต่กรณี) ๔. ฝ่ายบัญชี บันทึกบัญชี และลูกหนี้ในทะเบียนคุมลูกหนี้รายตัว /รายสิทธิ แล้วแต่กรณี
	สิ้นเดือน กระทบยอดทะเบียนคุมลูกหนี้ค่ารักษาระหว่างเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ และฝ่ายบัญชี เมื่อข้อมูลไม่ตรงกัน ให้ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้องตรงกัน
	ฝ่ายบัญชี จัดทำรายงานสรุปลูกหนี้ค่ารักษาพยาบาลคงเหลือ เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ รายงานข้อมูลติด C /Deny กี่ราย แพทย์ไม่สรุปโรคและไม่ลงรหัสโรค ฯลฯ ให้ผู้บริหารรับทราบทุกเดือน

บทที่ ๔
บทสรุปและข้อเสนอแนะ

๑. บทสรุป

จากการการติดตามและควบคุมบัญชีลูกหนี้ค่ารักษาพยาบาลของสถาบันเวชศาสตร์สมเด็จพระสังฆราชญาณสังวรเพื่อผู้สูงอายุ พบข้อบกพร่องในขั้นตอนการควบคุมบัญชีลูกหนี้ และขาดการนำเทคโนโลยีระบบสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ ต้องการเพิ่มการติดตาม ควบคุมและตรวจสอบ เมื่อได้มีการจัดให้มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและการมีติดตามตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ มีการตรวจสอบซึ่งกันและกันในแต่ละขั้นตอน ให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน มีการนำโปรแกรม SOFTCON มาร่วมในการทำงาน ส่งผลให้การการควบคุมบัญชีลูกหนี้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจนสามารถติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน ลดปัญหาอุปสรรค ลดโอกาสการเกิดหนี้สูญให้เหลือน้อยที่สุด

๒. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

จากการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และตรวจสอบข้อมูลการเรียกเก็บค่ารักษาพยาบาลตามแนวทางในการติดตามและควบคุมบัญชีลูกหนี้ค่ารักษาพยาบาลสามารถใช้ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานในการเรียกเก็บค่ารักษาพยาบาล หรือทำให้ทราบลูกหนี้คงค้างและที่ไม่สามารถเรียกเก็บได้ ทราบถึงข้อมูลยอดเรียกเก็บ ยอดคงค้างชำระ หรือการถูกปฏิเสธการจ่ายในแต่ละรอบของการเรียกเก็บ รวมถึงเหตุผลของการปฏิเสธการจ่าย เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนากระบวนการเรียกเก็บเงินค่ารักษาพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ

๓. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

แนวทางในการติดตามและควบคุมบัญชีลูกหนี้ค่ารักษาพยาบาลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการเรียกเก็บค่ารักษาพยาบาล ตรวจสอบการข้อมูลยอดเรียกเก็บ ยอดคงค้างชำระ หรือการถูกปฏิเสธการจ่ายในแต่ละรอบของการเรียกเก็บ ครบถ้วน ไม่ซ้ำซ้อน และสามารถนำมากำหนดแผนการปฏิบัติงานมีอย่างมีประสิทธิภาพ และลดโอกาสกสนเกิดหนี้สูญให้เหลือน้อยที่สุด

๔. ข้อเสนอแนะ

สถาบันเวชศาสตร์สมเด็จพระสังฆราชญาณสังวรเพื่อผู้สูงอายุ ควรมีได้นำโปรแกรมและระบบเทคโนโลยีมาใช้และมีการการติดตามและควบคุม การควบคุมบัญชีลูกหนี้อย่างต่อเนื่อง ผู้ขอรับการประเมินจึงเห็นควรให้มีการสร้างระบบการติดตามและควบคุมกระบวนการบัญชีลูกหนี้ และพัฒนาระบบการจัดเก็บโดยวางโครงสร้างของการจัดเก็บรายได้ โดยออกแบบโครงสร้างภาระงาน และการมอบหมายงานตัวชี้วัดที่ชัดเจน โดยบุคลากรสามารถปฏิบัติตามแผนผังการปฏิบัติงานได้ร่วมกับการกำกับติดตาม เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ความยุ่งยากในการทำงาน และส่งผลให้ได้ข้อมูลในการบันทึกข้อมูลบัญชีลูกหนี้ครบถ้วนถูกต้องและสามารถติดตามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที