

# แบบสรุปโครงการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง Continuous Quality Improvement (CQI)

ชื่อเรื่อง/โครงการพัฒนา การเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายโครงการ

ลำดับที่ ....1.....ปี 2561

หน่วยงาน.....งานคลัง.....

### รายนามสมาชิกผู้ร่วมดำเนินการ

|    |                  |              |                            |            |
|----|------------------|--------------|----------------------------|------------|
| 1  | นางสาวชนาภา      | ฉันทะปิยะกุล | นักวิชาการเงินและบัญชี     | หน.โครงการ |
| 2  | นางสาวนันทพร     | เสนาปิ่นท์   | นักวิชาการเงินและบัญชี     |            |
| 3  | นางสาวนงนุช      | ประมล        | นักวิชาการเงินและบัญชี     |            |
| 4  | นางสาวนารี       | น้ำเงิน      | นักวิชาการเงินและบัญชี     |            |
| 5  | นางสาวสุนทรินทร์ | เลิศณรงค์    | นักวิชาการเงินและบัญชี     |            |
| 6  | นางสาวสาวลักษณ์  | นิลลักษณ์    | นักวิชาการเงินและบัญชี     |            |
| 7  | นางสุธาสินี      | ปาละสุข      | ผู้ปฏิบัติงานบริหาร        |            |
| 8  | นางธิติมา        | บุราณผาย     | ผู้ปฏิบัติงานบริหาร        |            |
| 9  | นางสาวศุภกานต์   | ภูตานนท์     | ผู้ปฏิบัติงานบริหาร        |            |
| 10 | นางอรอุมา        | ทองกรานต์    | เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป |            |

### 4 ลำดับปัญหาความเสี่ยงสำคัญที่พบระดับหน่วยงาน/ โรงพยาบาล

- 1 ปิดงบประมาณการเบิกจ่ายพัสดุไม่ทันตามกำหนด
- 2 เบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่ทันตามกำหนดการใช้เงิน
- 3 มีการโอนงบประมาณช่วงปลายปี
- 4 มีการแก้ไขเอกสารเบิกจ่ายโครงการหลายรอบ

### โครงการที่เลือกมาดำเนินการ การเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายโครงการ

#### หลักการและเหตุผล/ปัญหาและสาเหตุโดย

เนื่องจากงานคลังมีหน้าที่ในการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของศูนย์การแพทย์ฯ ปัญหาที่พบจากการทำหน้าที่เบิกจ่าย คือมีการแก้ไขเอกสารหลายรอบ

จากข้อมูลการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในปีงบประมาณ 2560 พบว่าค่าใช้จ่ายในการจัดโครงการทั้งสิ้น 221 เรื่อง มีการแก้ไข 97 เรื่อง คิดเป็น 43.89 % ปัญหาเกิดจากผู้จัดโครงการขาดความรู้ความเข้าใจ เรื่องเอกสารประกอบการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายโครงการที่ต้องตามระเบียบ ได้แก่ ใบเสร็จรับเงิน / บิลเงินสด รายละเอียดไม่ครบถ้วน จึงทำให้เพิ่มระยะเวลาในการแก้ไขเอกสารและเพิ่มระยะเวลาในการเบิกจ่ายเงิน ซึ่งทำให้การเบิกจ่ายล่าช้านำไปสู่ปัญหาการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน และผู้จัดโครงการได้รับเงินล่าช้า

ดังนั้น งานคลังจึงมีแนวคิดในการจัดทำคู่มือและมีการจัดอบรมแลกเปลี่ยนการให้คำปรึกษาปัญหาการเบิกค่าใช้จ่ายในการจัดโครงการ เพื่อลดปัญหาการเบิกจ่ายโครงการไม่ถูกต้องตามระเบียบ

ผลการสำรวจสภาพข้อมูลก่อนแก้ปัญหา

ชื่อข้อมูล 1.ร้อยละจำนวนชิ้นงานของการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการจัดโครงการ 221 เรื่อง แก่ไข 97 เรื่อง  
จำนวนเดือน 12 เดือน (ต.ค.59 – ก.ย.60 )

แหล่งที่มาของข้อมูล รายงานการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายโครงการประจำปี 2560

| ข้อมูล              | จำนวนเรื่องทั้งหมด | จำนวนเรื่องที่แก้ไข | ร้อยละจำนวนเรื่องที่แก้ไข |
|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------------|
| จำนวนชิ้นงานทั้งหมด | 221                | 97                  | 43.89                     |

ผลการสำรวจสภาพข้อมูลก่อนแก้ปัญหา

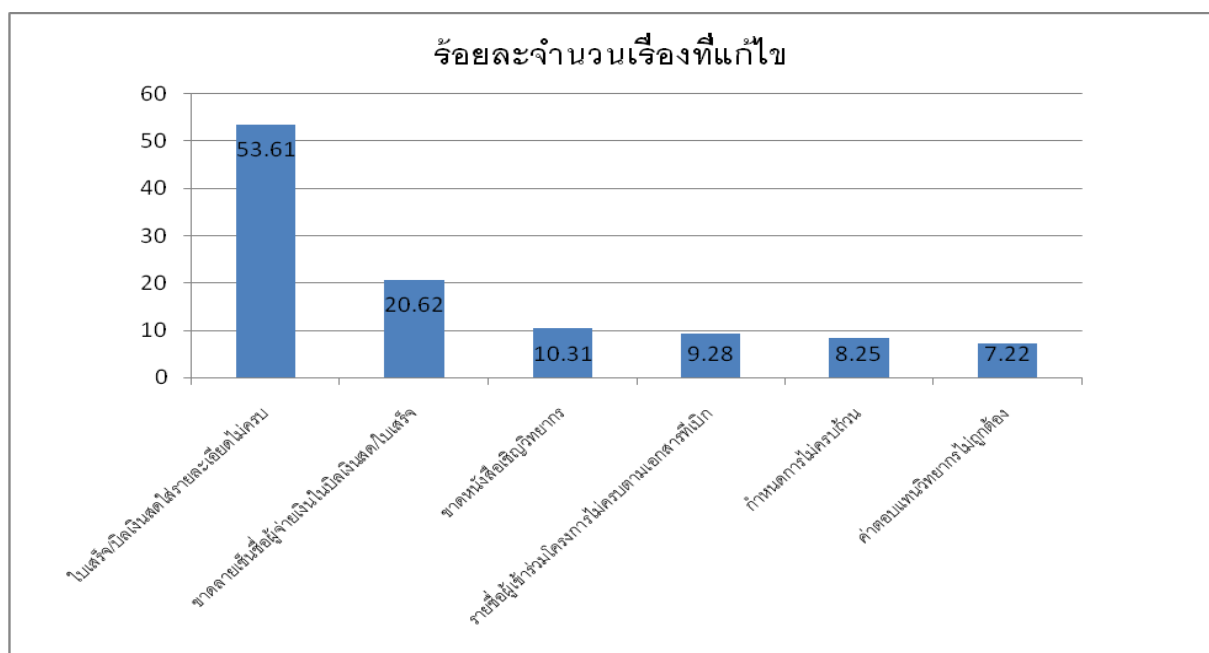
ชื่อข้อมูล 2.จำนวนสาเหตุที่แก้ไข

จำนวนเดือน 12 เดือน (ต.ค.59 – ก.ย.60 )

แหล่งที่มาของข้อมูล รายงานการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายโครงการประจำปี 2560

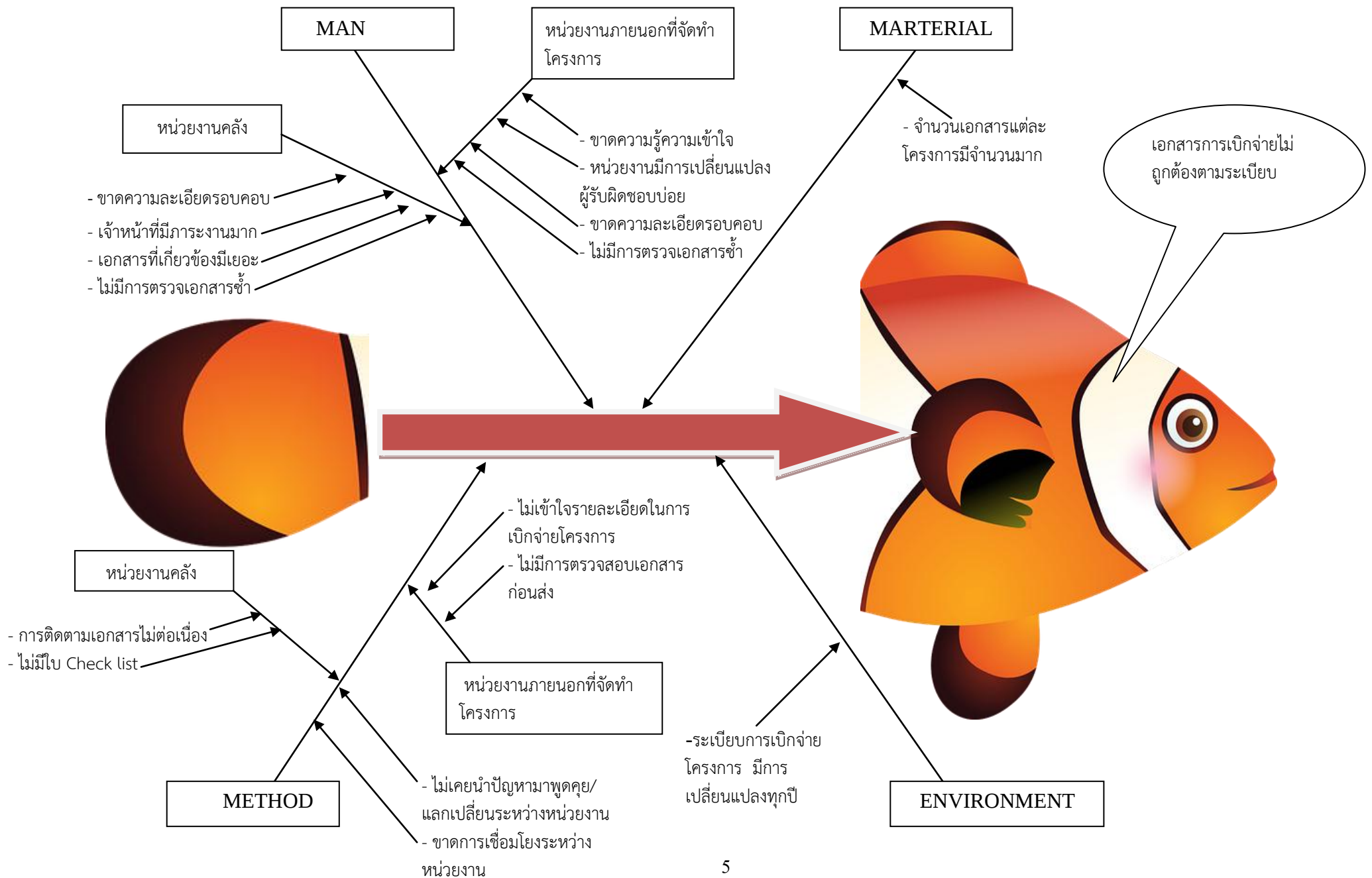
| ลำดับ<br>ที่ | สาเหตุที่แก้ไขเอกสาร                            | จำนวน<br>เรื่อง | คิดเป็น<br>ร้อยละ |
|--------------|-------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| 1            | ใบเสร็จ/บิลเงินสดใส่รายละเอียดไม่ครบ            | 52              | 53.61             |
| 2            | ขาดลายเซ็นชื่อผู้จ่ายเงินในบิลเงินสด/ใบเสร็จ    | 20              | 20.62             |
| 3            | ขาดหนังสือเชิญวิทยากร                           | 10              | 10.31             |
| 4            | รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการไม่ครบตามเอกสารที่เบิก | 9               | 9.28              |
| 5            | กำหนดการไม่ครบถ้วน                              | 8               | 8.25              |
| 6            | คำตอบแทนวิทยากรไม่ถูกต้อง                       | 7               | 7.22              |

กราฟแสดงข้อมูล



การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาการเบิกค่าใช้จ่ายในการจัดโครงการ

| ลำดับที่ | สาเหตุที่แก้ไขเอกสาร                                | ประเด็นปัญหา                                                                                                                 |
|----------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | ใบเสร็จ/บิลเงินสดใส่รายละเอียดไม่ครบ                | บุคลากรของหน่วยงานที่จัดโครงการ<br>ขาดความละเอียดรอบคอบ / ไม่ทราบ<br>ระเบียบการเบิกจ่าย / เปลี่ยนบุคลากร<br>ผู้รับผิดชอบ     |
| 2        | ขาดลายเซ็นชื่อผู้จ่ายเงินในบิลเงินสด/ใบเสร็จ        | บุคลากรของหน่วยงานที่จัดโครงการ<br>ขาดความละเอียดรอบคอบ                                                                      |
| 3        | ขาดหนังสือเชิญวิทยากร                               | บุคลากรของหน่วยงานที่จัดโครงการ<br>ขาดความรู้ความเข้าใจ /<br>เอกสารประกอบการเบิกจ่ายมีหลายรายการ                             |
| 4        | รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการไม่ครบตามเอกสารที่<br>เบิก | บุคลากรของหน่วยงานที่จัดโครงการ<br>ขาดความละเอียดรอบคอบ                                                                      |
| 5        | กำหนดการไม่ครบถ้วน                                  | บุคลากรของหน่วยงานที่จัดโครงการ<br>ขาดความละเอียดรอบคอบ /<br>ขาดความรู้ความเข้าใจ                                            |
| 6        | ค่าตอบแทนวิทยากรไม่ถูกต้อง                          | บุคลากรของหน่วยงานที่จัดโครงการ<br>ขาดความรู้ความเข้าใจ / มีการเปลี่ยนแปลง<br>ระเบียบ<br>เอกสารประกอบการเบิกจ่ายมีหลายรายการ |



### วัตถุประสงค์โครงการ

- 1 เพื่อลดอัตราการแก้ไขเอกสารค่าใช้จ่ายในการจัดโครงการ
- 2 เพื่อลดปัญหาโครงการที่ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทันเวลา

### ตัวชี้วัดและเป้าหมายของตัวชี้วัด

เอกสารการเบิกจ่ายโครงการมีการแก้ไขเอกสาร < 20 %

ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ.....ตุลาคม 2560 – กันยายน 2561

| ระยะเวลา (เดือน)<br>ขั้นตอน             | 2560  |       |       | 2561  |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-----------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                         | ต.ค.  | พ.ย.  | ธ.ค.  | ม.ค.  | ก.พ.  | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค.  | มิ.ย. | ก.ค.  | ส.ค.  | ก.ย.  |
| วางแผน Plan                             | ..... | ..... | ..... |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| ลงมือแก้ปัญหา Do                        |       |       |       | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... |       |       |       |       |
| ตรวจสอบผล Check                         |       |       |       |       |       |       |       |       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| แก้ไขปรับปรุง Action<br>และจัดทำมาตรฐาน |       |       |       |       |       |       |       |       |       | ..... | ..... | ..... |

1 เส้นแผนงาน ด้วยเส้น

.....

2 การดำเนินงานจริง ด้วยเส้น

\_\_\_\_\_

## การปรับปรุงพัฒนา

### ตารางสรุปวิธีการปรับปรุงแก้ไขและผลของการปรับปรุงแก้ไขในแต่ละวิธีการที่กำหนด

| ปัญหา  | สาเหตุ                                                                                                                                                                                                     | วางแผนการปรับปรุงแก้ไข                                                                                                                                                          | ผู้รับผิดชอบ | วัน/เดือน/ปี |         | ประเมินผล<br>การปรับปรุง<br>แก้ไข                       |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|---------|---------------------------------------------------------|
|        |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                 |              | เริ่ม        | สิ้นสุด |                                                         |
| MAN    | 1.บุคลากรงานคลัง<br>1.1 ขาดความละเอียดรอบคอบ<br>1.2 เจ้าหน้าที่มีภาระงานมาก<br>1.3 ไม่มีการตรวจเอกสารซ้ำ<br>1.4 เอกสารที่เกี่ยวข้องมีเยอะ                                                                  | 1.เพิ่มความละเอียดรอบคอบในการตรวจสอบเอกสาร<br>2.จัดลำดับความสำคัญของงาน<br>3.ทบทวนเอกสารหลังจากส่งคืนแก้ไขทุกครั้ง<br>4.มีการตรวจเอกสารซ้ำโดยหัวหน้างาน                         | งานคลัง      | ต.ค. 60      | ก.ย.61  | ข้อผิดพลาดจากการแก้ไขเอกสารจากบุคลากรงานคลังมีจำนวนลดลง |
|        | 2. หน่วยงานภายนอกที่จัดทำโครงการ<br>2.1 ขาดความรู้ความเข้าใจ<br>2.2 หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบบ่อย<br>2.3 ขาดความละเอียดรอบคอบ<br>2.4 ไม่มีการตรวจเอกสารซ้ำ                                      | 1.จัด KM เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และปัญหาที่พบบ่อยเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน<br>2.จัดทำ Check list สื่อสารไปยังผู้เบิกเพื่อให้ง่ายต่อการเตรียมการเตรียมเอกสารเกี่ยวข้อง         |              |              |         | หน่วยงานภายนอกไม่ให้ความร่วมมือในการใช้ใบ Check list    |
| METHOD | 1.หน่วยงานคลัง<br>1.1 การติดตามเอกสารไม่ต่อเนื่อง<br>1.2 ไม่มีใบ Check list                                                                                                                                | 1.กำหนดรอบระยะเวลาในการส่งเอกสารภายใน 30 วันหลังจากเสร็จโครงการและติดตามซ้ำอีกครั้งภายใน 15 วัน                                                                                 | งานคลัง      | พ.ย. 60      | ก.ย.61  | ขาดการติดตามเอกสารซ้ำ                                   |
|        | 2.หน่วยงานภายนอกที่จัดโครงการ<br>2.1 ไม่เข้าใจรายละเอียดในการเบิกจ่ายโครงการ<br>2.2 ไม่มีการตรวจสอบเอกสารก่อนส่ง<br>3. ไม่เคยนำปัญหามาพูดคุย/แลกเปลี่ยนระหว่างหน่วยงาน<br>4.ขาดการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน | 1.จัดอบรมให้ความรู้เผยแพร่แนวทางปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ<br>2.จัดทำ Check list สื่อสารไปยังผู้เบิก<br>3.มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนปัญหาที่เกิดขึ้นในการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการจัดโครงการ |              |              |         | หน่วยงานภายนอกไม่ให้ความร่วมมือในการใช้ใบ Check list    |

| ปัญหา       | สาเหตุ                                                   | วางแผนการปรับปรุง<br>แก้ไข                                                                         | ผู้รับผิดชอบ | วัน/เดือน/ปี |         | ประเมินผล<br>การปรับปรุง<br>แก้ไข                                       |
|-------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|---------|-------------------------------------------------------------------------|
|             |                                                          |                                                                                                    |              | เริ่ม        | สิ้นสุด |                                                                         |
| MARTERIL    | 1.จำนวนเอกสารแต่ละ<br>โครงการมีจำนวนมาก                  | 1.จัดทำระเบียบปฏิบัติ<br>ในการเบิกจ่าย<br>ค่าใช้จ่ายโครงการ<br>สื่อสารหน่วยงานและ<br>ผู้ปฏิบัติงาน |              |              |         | งานคลังเพิ่งได้เริ่ม<br>จัดทำระเบียบ<br>ปฏิบัติจึงไม่<br>สามารถวัดผลได้ |
| ENVIRONMENT | 1.ระเบียบการเบิกจ่าย<br>โครงการมีการ<br>เปลี่ยนแปลงทุกปี | 1.ทำคู่มือ /แนวทาง<br>ปฏิบัติ<br>2.ศึกษา / อบรม และ<br>สื่อสารให้ทั่วถึง                           | งานคลัง      | ต.ค.<br>60   | ก.ย.61  | งานคลังเพิ่งได้เริ่ม<br>จัดทำระเบียบ<br>ปฏิบัติจึงไม่<br>สามารถวัดผลได้ |

#### ผลการสำรวจสภาพข้อมูลหลังแก้ปัญหา

ชื่อข้อมูล จำนวนชิ้นงานของการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการจัดโครงการ 265 เรื่อง แก้ไข 58 เรื่อง  
จำนวนเดือน 12 เดือน (ต.ค.60 – ก.ย.61 )  
แหล่งที่มาของข้อมูล รายงานการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายโครงการประจำปี 2561

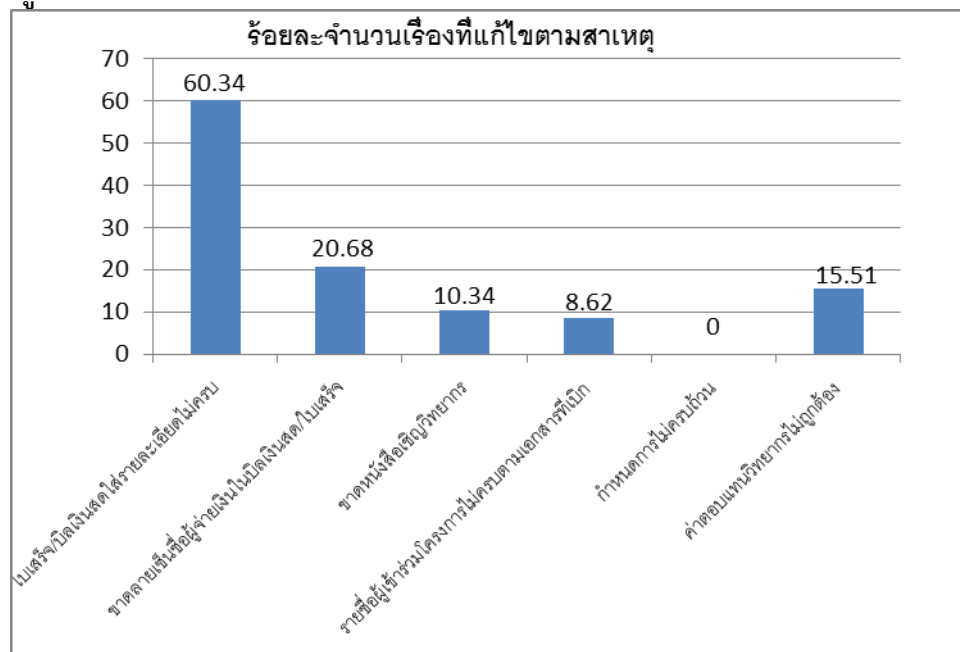
| ข้อมูล              | จำนวนเรื่องทั้งหมด | จำนวนเรื่องที่แก้ไข | ร้อยละจำนวนเรื่องที่แก้ไข |
|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------------|
| จำนวนชิ้นงานทั้งหมด | 265                | 58                  | 21.89                     |

#### ผลการสำรวจสภาพข้อมูลก่อนแก้ปัญหา

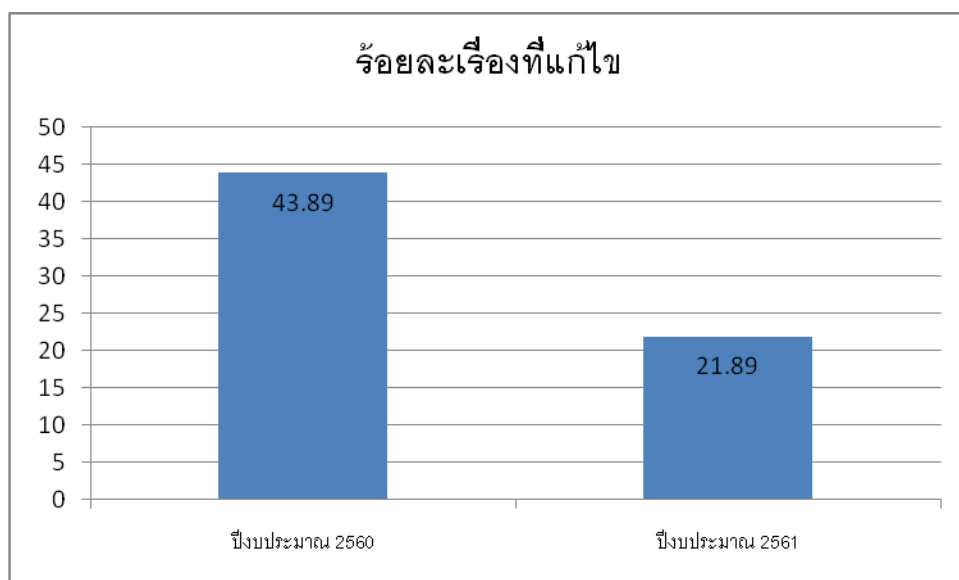
ชื่อข้อมูล 2.จำนวนสาเหตุที่แก้ไข  
จำนวนเดือน 12 เดือน (ต.ค.60 – ก.ย.61)  
แหล่งที่มาของข้อมูล รายงานการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายโครงการประจำปี 2561

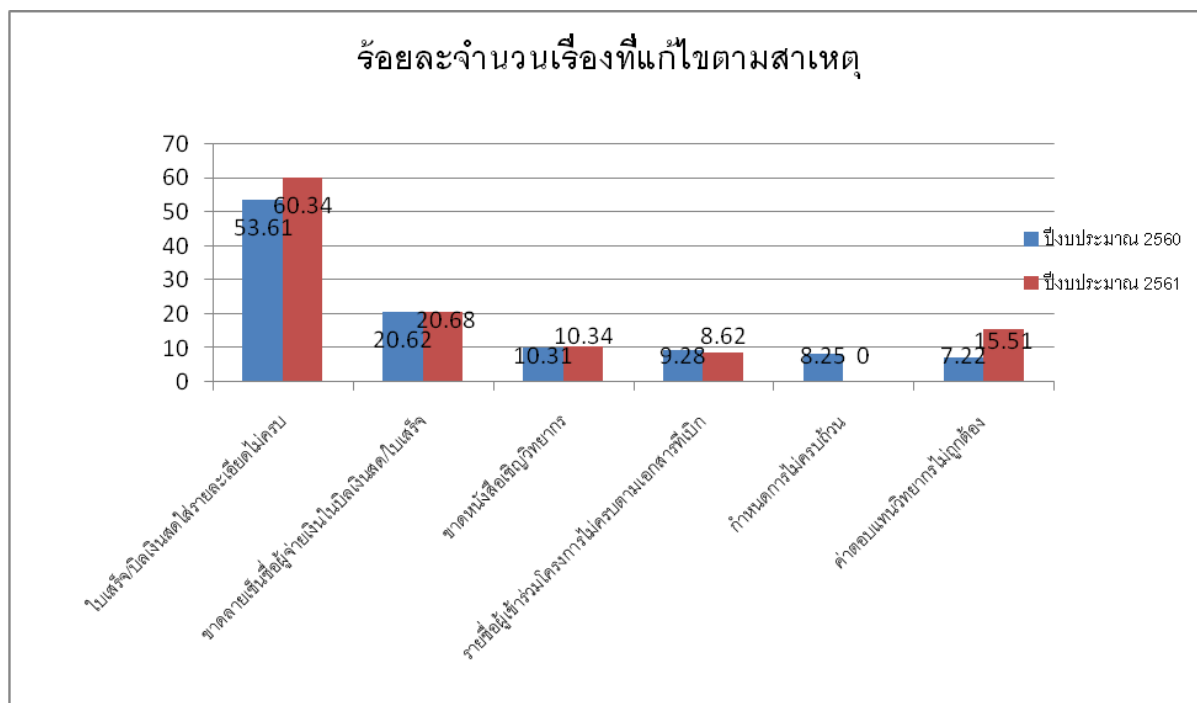
| ลำดับที่ | สาเหตุที่แก้ไขเอกสาร                            | จำนวน<br>เรื่อง | คิดเป็น<br>ร้อยละ |
|----------|-------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| 1        | ใบเสร็จ/บิลเงินสดใส่รายละเอียดไม่ครบ            | 35              | 60.34             |
| 2        | ขาดลายเซ็นชื่อผู้จ่ายเงินในบิลเงินสด/ใบเสร็จ    | 12              | 20.68             |
| 3        | ขาดหนังสือเชิญวิทยากร                           | 6               | 10.34             |
| 4        | รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการไม่ครบตามเอกสารที่เบิก | 5               | 8.62              |
| 5        | กำหนดการไม่ครบถ้วน                              | 0               | 0                 |
| 6        | ค่าตอบแทนวิทยากรไม่ถูกต้อง                      | 9               | 15.51             |

## นำเสนอข้อมูล



## เปรียบเทียบผลระหว่างก่อนและหลังดำเนินการ





### สรุปวิเคราะห์ผลการดำเนินการและการบรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัด

จากผลการดำเนินงานพบว่า

1. จากภาพรวมของจำนวนโครงการทั้งสิ้น 265 เรื่อง มีการแก้ไข 58 เรื่อง คิดเป็น 21.89 % ซึ่งมีจำนวนที่ลดลงจากปีงบประมาณ 2560 ซึ่งมีการแก้ไข 97 เรื่องจากทั้งหมด 221 เรื่อง คิดเป็น 43.89 %

2. จากอัตราการแก้ไขเอกสารค่าใช้จ่ายในการจัดโครงการซึ่งคิดเป็น 21.89 % ถึงแม้ว่าจะลดลงจากปีก่อนแต่ยังคงไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้คือ < 20 %

สาเหตุเกิดจากดังนี้

1. เอกสารรายละเอียดในบิลเงินสด/ใบเสร็จมีอัตราการแก้ไขสูงขึ้นเนื่องจากรายละเอียดในใบเสร็จ/บิลเงินสดมีหลายหน่วยงานที่บุคลากรยังขาดความละเอียดรอบคอบจึงทำให้เกิดข้อผิดพลาด

2. อัตราการแก้ไขเอกสารที่ขาดลายเซ็นชื่อผู้จ่ายเงินในบิลเงินสด/ใบเสร็จรับเงินมีอัตราเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

3. การทำเบิกโครงการขาดเอกสารหนังสือเชิญวิทยากรมีอัตราเพิ่มขึ้นจาก 10.31 % เป็น 10.34 %

4. การแก้ไขรายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการมีอัตราลดลงจาก 9.28 % เป็น 8.62 % ซึ่งลดลง 0.66%

5. กำหนดการในการจัดโครงการไม่มีการส่งคืนแก้ไขเนื่องจากให้ทางงานคลังตรวจสอบก่อนเสนอจัดโครงการ

6. เอกสารคำตอบแทนวิทยากรมีอัตราการแก้ไขสูงขึ้นเนื่องจากมีการแก้ไขใบสำคัญรับเงินสำหรับวิทยากร

จากสาเหตุดังกล่าวข้างต้นนั้นจะเห็นได้ว่าในรายการที่มีอัตราการแก้ไขสูงขึ้นนั้น เกิดจากบุคลากรยังขาดความละเอียดรอบคอบและยังขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบการเบิกจ่าย ดังนั้นงานคลังจึงจะนำสาเหตุในการแก้ไขเอกสารในการเบิกจ่ายโครงการดังกล่าวมาพัฒนาเพื่อลดอัตราการแก้ไขเอกสารต่อไป

### บทเรียนที่ได้รับ

- 1 การแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดจากบุคคลทำได้ค่อนข้างยากเพราะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน
- 2 การแก้ไขเอกสารส่วนใหญ่จะเป็นสาเหตุเดิมที่พบบ่อยในการส่งคืนเอกสารเพื่อแก้ไข

### การพัฒนาต่อเนื่อง

- 1 มีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเบิกจ่ายโครงการให้กับพนักงานทุกหน่วยงาน
- 2 มีการประชาสัมพันธ์เป็นระยะในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงระเบียบการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายโครงการ

### นวัตกรรม\*ที่ได้จากการดำเนินโครงการจำนวน .....2..... เรื่อง

- 1 แผ่นพับประชาสัมพันธ์
- 2 ใบ Check list

สรุปจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน เรื่อง .....ไม่มี.....

### กิจกรรม CQI จะทำต่อไปในอนาคต

การเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายโครงการ ปีงบประมาณ 2562 เนื่องจากยังไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้