

# ความรู้และทักษะการบริหารงาน และการบริหารเชิงกลยุทธ์



**ดร.สันติ ทวยมีฤทธิ์**  
**นักวิชาการสาธารณสุขเชี่ยวชาญ**  
**(ด้านบริการทางวิชาการ)**  
**รองนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด**  
**นครราชสีมา**

# References

1.กระทรวงสาธารณสุข.(2565)

<http://www.moph.go.th.pdf>

2. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่(NEW PUBLIC MANAGEMENT)

3.สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ.

4.Health Policy Formulation Health Policy Implementation Health Policy Evaluation : Concept and Application

5.การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management)

6.Leadership ,การสร้างแรงจูงใจ, การสร้างภาวะผู้นำ



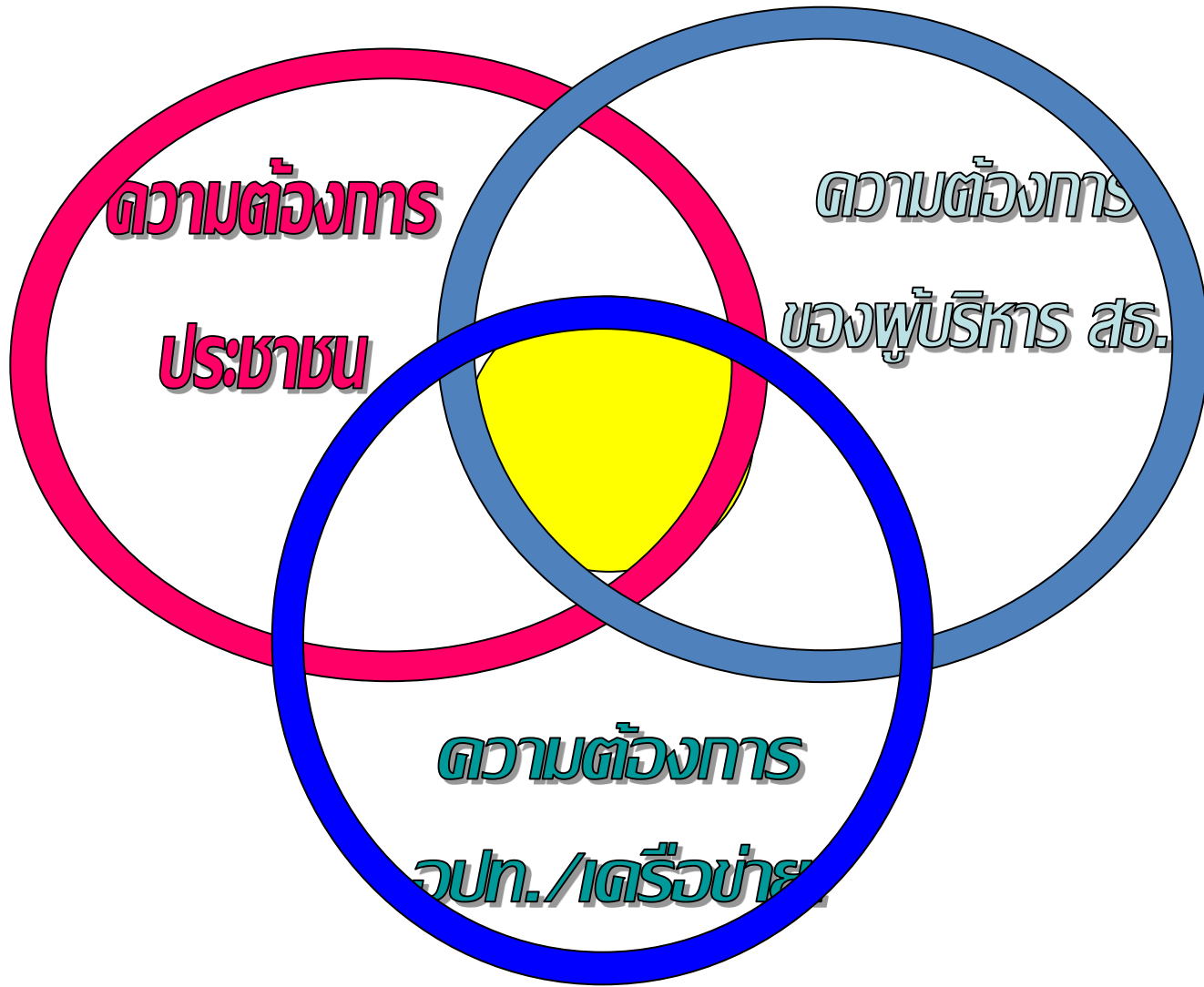
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนakhonratchasima  
Nakhonratchasima Provincial Public Health

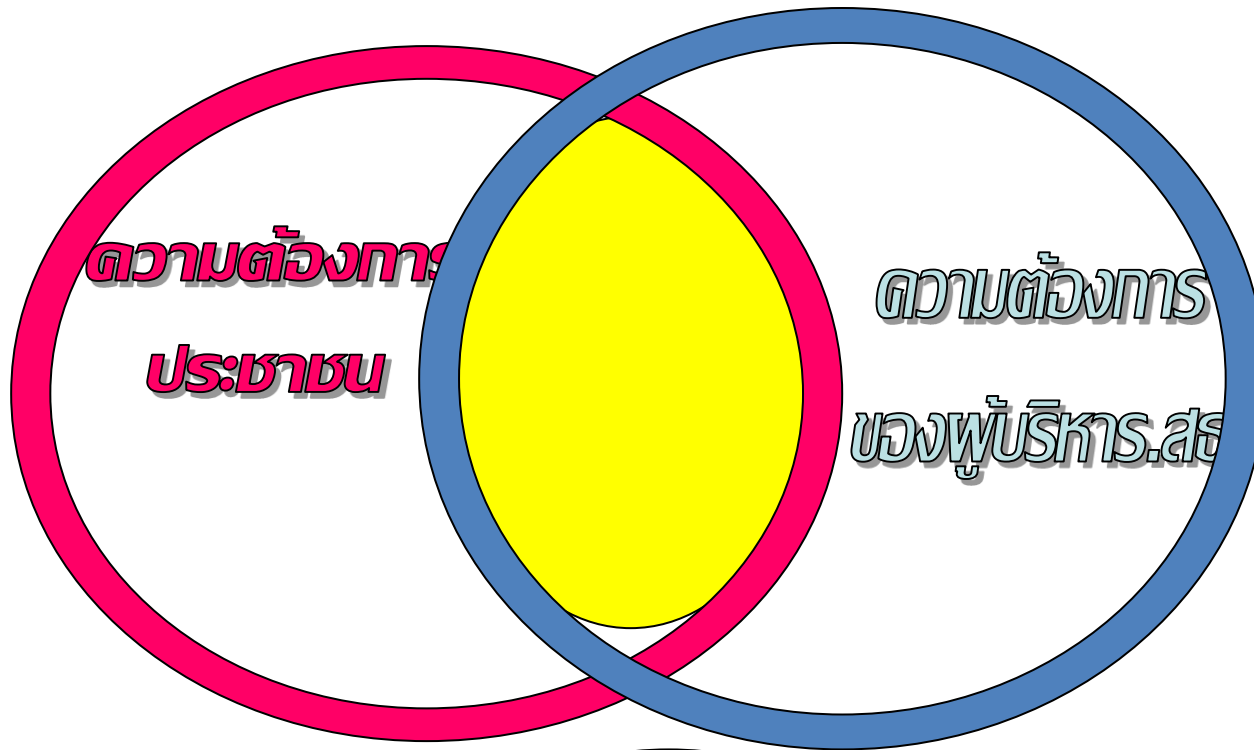
# 1. ความรู้ และทักษะการบริหารงาน



Cris Hagen - [www.chelonia.org](http://www.chelonia.org)







**ความต้องการ  
ประชาชน**

**ความต้องการ  
ของผู้บริหาร .สธ**

**ความต้องการ  
ของท./เครือข่าย**

ความต้องการ

ประเภท

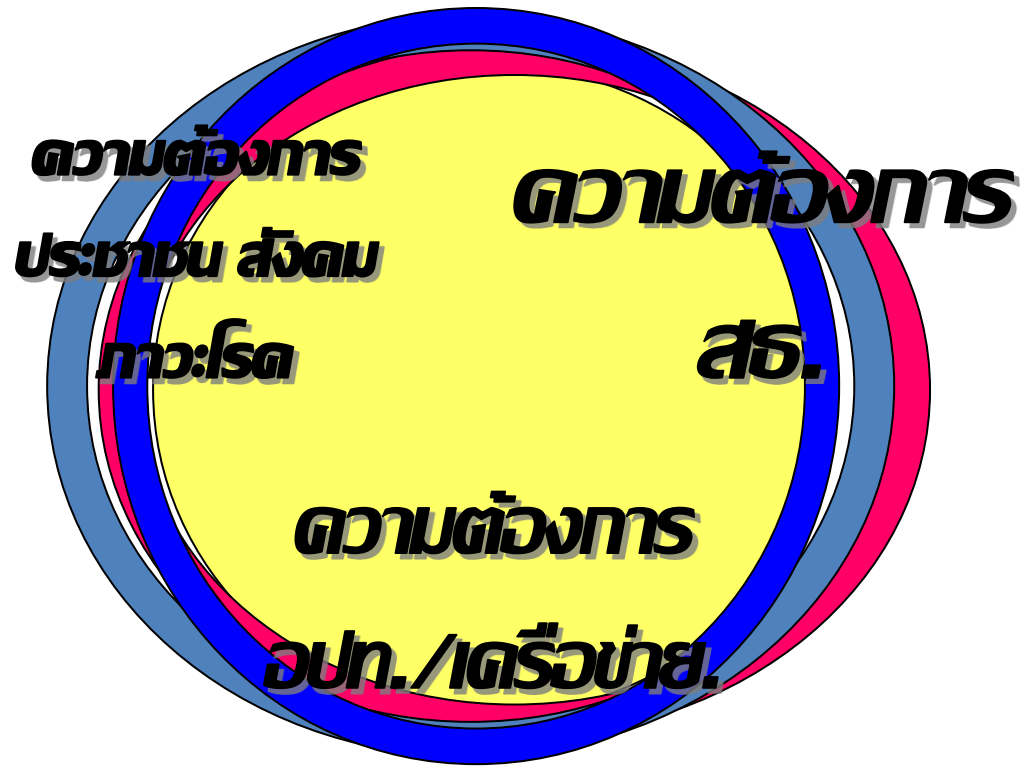
ความต้องการ

อภ./นท./เครือข่าย.

ความต้องการ

ของผู้บริหาร .สธ





การบริหารบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

# หลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่



“งานด้านสุขภาพที่ดำเนินการ จะต้องตอบสนอง  
ความต้องการของประชาชน/ผู้เกี่ยวข้องให้มากที่สุด ”

# 1.การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่(NEW PUBLIC MANAGEMENT)

## การปฏิรูประบบราชการ 7 ข้อ

1. ปรับกระบวนการทำงาน (Re-process) = โดยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management Program )
2. ปรับระบบงบประมาณ โดยบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management)
3. ปรับกระบวนทัศน์ (Re-paradigm) => Learning Organization
4. ปรับโครงสร้าง (Re-organized)
5. สร้างระบบบริหารบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
6. สร้างระบบราชการให้ทันสมัย
7. เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม



2

# The Policy (Strategy) Process

1

## 1. การสร้างนโยบาย (Policy Formulation)

สร้างนโยบาย สร้างแผนยุทธศาสตร์  
(นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ KPI)

2

## 2. การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation)

การนำสู่การปฏิบัติ การจัดทำแผนปฏิบัติการ  
เพื่อบรรลุ นโยบาย/แผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ

3

## 3. การควบคุมกำกับ ประเมินผลนโยบาย (Policy Evaluation)

การควบคุม กำกับ และการประเมินผล  
นโยบาย/แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ

**1.**

**การร่างนโยบาย**

**(Policy Formation)**

# Policy Formation

**Top Down Approach**

**Bottom Up Approach**

# Policy Formation

1.สถานการณ์ปัจจุบัน

2.นโยบายรัฐบาล ผู้บริหาร

3.ความต้องการของประชาชน

4.ความต้องการของ Actors

5.อื่นๆ

# กระบวนการวิเคราะห์นโยบาย (Policy Analysis)

**1. วัตถุประสงค์ของนโยบาย**

**2. เนื้อหานโยบาย**

**3. ระดับของนโยบาย**

**4. ผู้เกี่ยวข้องกับนโยบาย (Actors)**

**5. เครื่องมือหรือทรัพยากรนโยบาย**

**6. ผู้รับผลประโยชน์/ ผลกระทบนโยบาย**



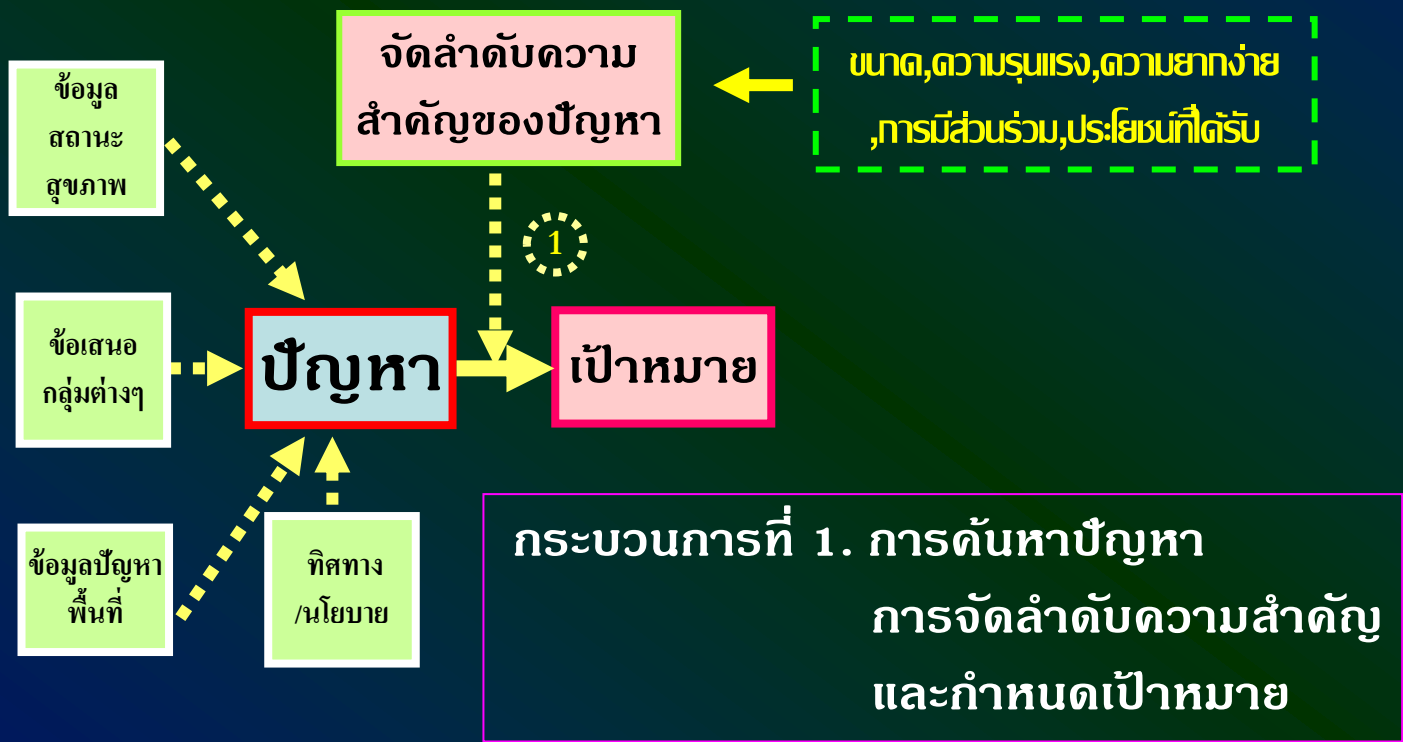
# Policy Formation Type

**1. Rational Model (IKṭ-wa)**

**2. Incremental Model (လံ့ပျံ့)**

**3. Mixed Scanning Model  
(wauwahu)**

# Data/Information



## 2.การเขียนแผนปฏิบัติการแบบ 7 ช่อง

ยุทธศาสตร์ .....

เป้าหมาย.....

ตัวชี้วัด 1.....

.....

ชื่อโครงการ	หลักการ/ วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	งบประมาณ	ตัวชี้วัด ความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ

หมายเหตุ (ใช้ในการพิจารณางบประมาณ)

**2.**

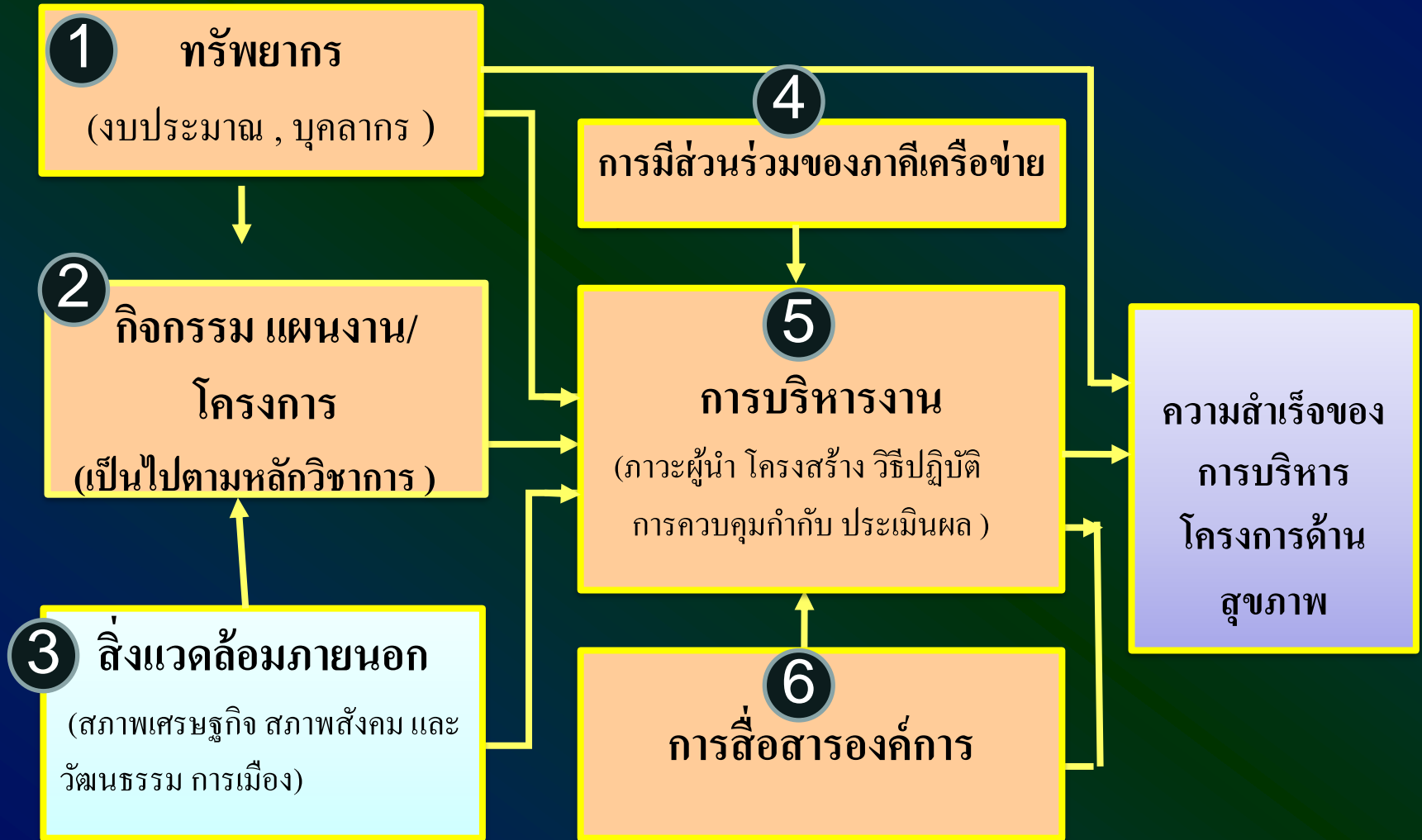
**การสร้างแผนงาน/โครงการ**

**สู่การปฏิบัติ**

**(Implementation)**



# หลักคิดในการ บริหารแผนงาน/โครงการ



**ใช้หลักคิดทางวิชาการ**

# Ottawa Charter

(First International Conference on Health Promotion ,Ottawa,1986)

- 1.การสร้าง**นโยบายสาธารณะ** (Build Public Policy)
- 2.การเสริมสร้าง**ทักษะบุคคล** (Develop Personal Skills)
- 3.การสร้าง**ความเข้มแข็งของชุมชน**  
(Strength Community Action)
- 4.การ**ปรับระบบบริการ**ให้มุ่งเน้นการส่งเสริมสุขภาพ  
(Reorient Health Services)
- 5.การสร้างบรรยากาศ**สิ่งแวดล้อม**ให้เอื้อต่อสุขภาพที่ดี  
(Create Supportive Environment)

# Bangkok Charter

(International Conference on Health Promotion ,Bangkok,2005)

- 1.การสร้าง**หุ้นส่วนในการทำงาน** (Partnership)
- 2.การ**ลงทุนด้านสุขภาพ**ที่ต่อเนื่อง (Investment)
3. การ**กำกับดูแล** อย่างต่อเนื่อง และการใช้**กฎหมาย** (Regulate and law)
- 4.การสื่อสารประชาสัมพันธ์,**โหมโรง** (Advocate)
- 5.การสร้าง**ความเข้มแข็ง**ให้ศักยภาพ**พื้นที่**  
(Build Capacity)



# SIX BUILDING BLOCK Concept

world Bank Development Report 1993

1. ระบบ**บริการ**ที่ให้**ครบ** (Service Delivery)
2. กำลัง**คน**เพียงพอ (Work Force)
3. ระบบ**ข้อมูล**ชัดเจน (Information)
4. **เทคโนโลยี** เหมาะสม (Technologies)
5. **เงิน**หรือค่าใช้จ่าย เพียงพอ (Finance)
6. รูปแบบ**การบริหารงาน**  
+1 **ภาคี**เครือข่าย

# People ใช้แนวคิด MOPH

**Mastery** = ฝึกฝนตนเองให้มีศักยภาพสูงสุด คิด พูด อย่างมีสติ  
รับผิดชอบ เป็นนายตนเอง

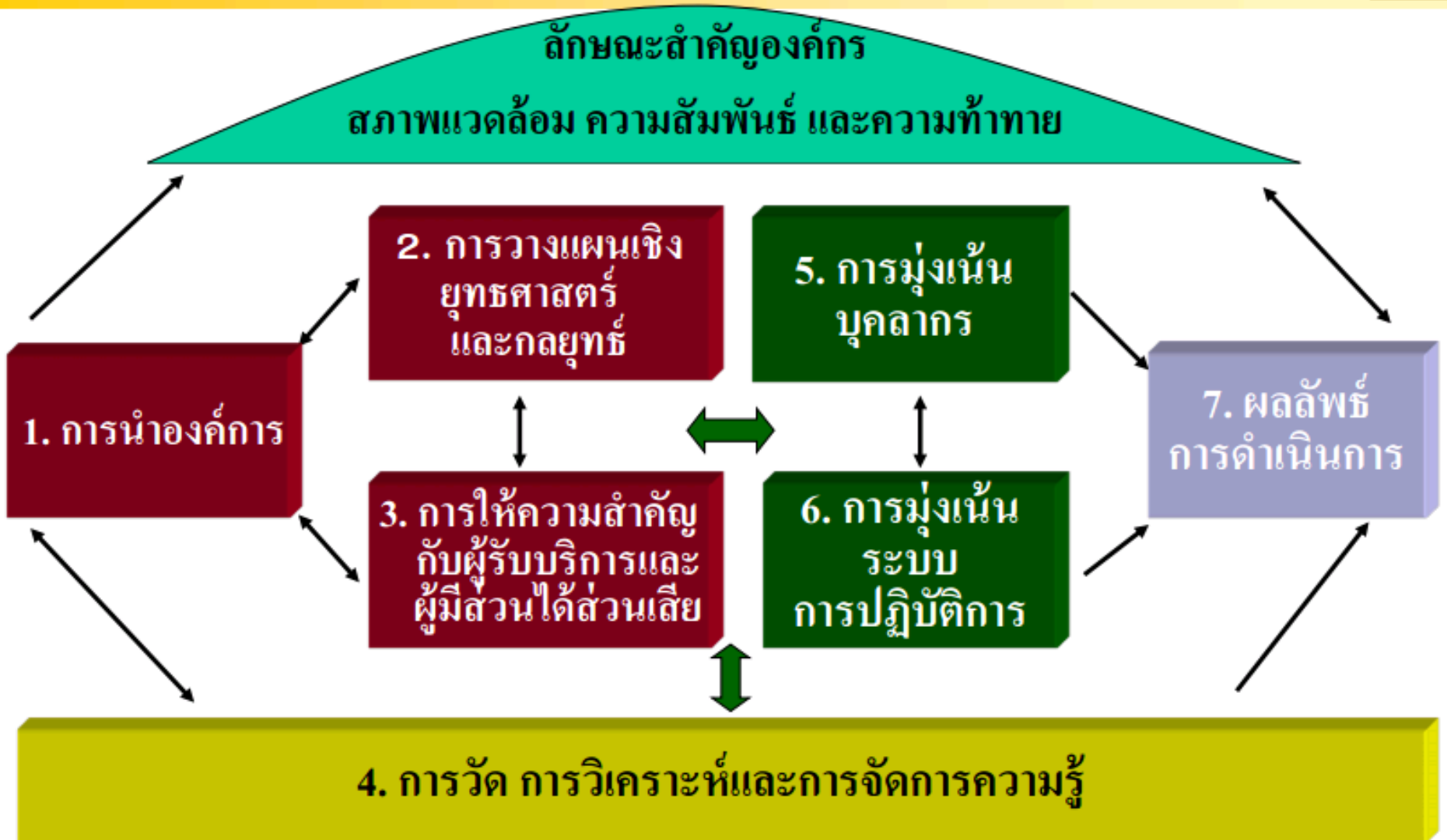
**Originality** = สร้างสรรค์นวัตกรรม สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์  
ต่อระบบสุขภาพ

**People-centered approach**

= ยึดประชาชนเป็นที่ตั้ง เป็นศูนย์กลางในการทำงาน

**Humility** = มีความอ่อนน้อมถ่อมตน การเคารพผู้อื่น เห็นแก่  
ประโยชน์ส่วนรวม

# การบริหาร ใช้แนวคิด PMQA



**3.**

**การประเมินประสิทธิภาพ**

**(Evaluation)**

# การประเมินประสิทธิภาพ (Public Health Evaluation)

1

**Monitoring = การควบคุม กำกับ วัตถุ**

2

**Evaluation = การประเมินผล**

# การประเมินพาระบบสุขภาพ (Public Health Evaluation)

**Monitoring**

=

**Measurement**

วัดต้องไม่  
ตัดสิน

**Evaluation**

=

**Measurement**

+

**Judgement**

วัด +  
ตัดสิน

# 1 Monitoring (การควบคุม ดุ่มกำกับ วัตถุ)

1.ระบบรายงาน (Report)

2.ระบบข้อมูลสารสนเทศ (IT)

3.ระบบนิเทศงาน (Supervisor)

4.ระบบนิเทศงานเฉพาะกิจ

5.การตรวจราชการ

## ② การประเมินผล (Evaluation)

1. การประเมินผลการทำงาน

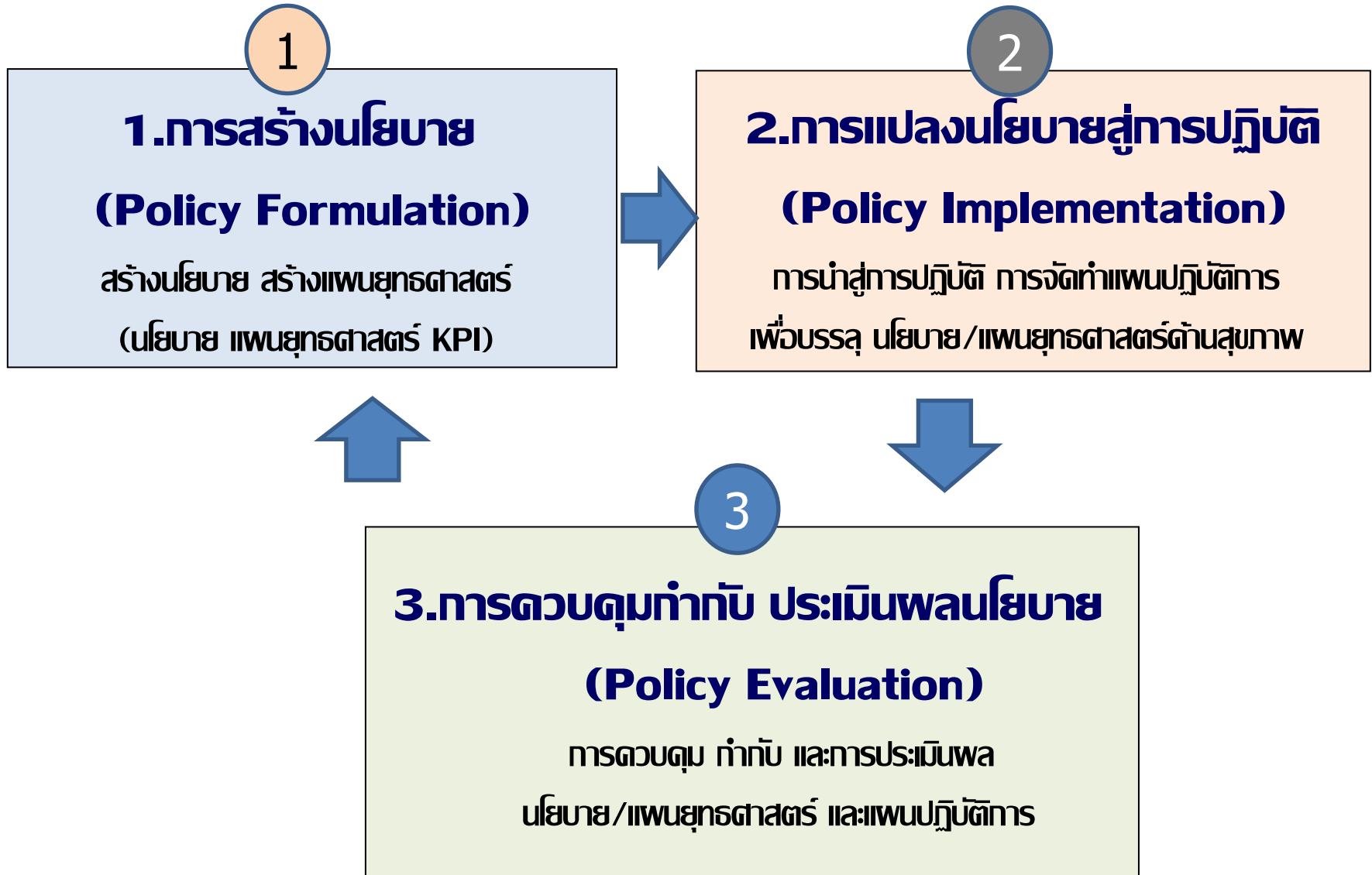
2. การประเมินผลระดับโครงการ

3. การวิจัยประเมินผล

4. การประเมินผลระดับนโยบาย/แผนงาน



# The Policy (Strategy) Process



2

3

**การบริหารงานแบบ  
มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์  
(Result Base Management)**



## ผลสัมฤทธิ์ (RESULTS)

- ∞ **ผลผลิต (OUT PUTS)** = ผลที่เกิดขึ้น และสามารถ  
นับได้ในเชิงปริมาณ  
เวลา ค่าใช้จ่าย
- ∞ **ผลลัพธ์ (OUT COMES)** = ผลที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจาก  
ผลผลิตเสมอ
- ∞ **ผลสัมฤทธิ์ (RESULTS)** = **ผลผลิต (OUT PUTS)**  
+ **ผลลัพธ์ (OUT COME)**

การจัดทำรายละเอียดแผนทางการเงิน  
(Planfin) จังหวัดนครราชสีมา  
ปีงบประมาณ 2566

# องค์ประกอบแผน PLANFIN

## (ส่วนงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข)

1. แผนแก้ไขปัญหาสาธารณสุข (แผนที่ 8 )
2. แผนการลงทุนของหน่วย (แผนที่ 6 )
3. แผนประมาณการ จ.11-12 (แผนที่ 11 )

# (ร่าง)ยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ ประจำปี 2566

## เป้าหมาย

1. ประชาชนสุขภาพดี
2. เจ้าหน้าที่ เก่ง ดี  
มีความสุข
3. ระบบสุขภาพยั่งยืน

## ยุทธศาสตร์สุขภาพ

1. PP&P Excellence
2. Service Excellence
3. People Excellence
4. Governance Excellence

## การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อบรรจุ PLANFIN ปี 66

**1. กรอบวงเงินงบประมาณแผนปฏิบัติการด้านสุขภาพฯ  
ให้กัน 5-8 บาท/หัวประชากร**

**(เนื่องจากจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ไม่น่าจะทัน)**

**1.1 เงินบำรุง**

**1.2 เงิน PP-Non UC**

**1.3 เงิน PP-Individual**

**1.4 เงิน OP**

**2. ให้กันแผนปฏิบัติการด้านสุขภาพฯ ตาม 4 ยุทธศาสตร์  
หรือตามระดับแผน**

**2.1 4 Excellent**

**2.2 Agenda Function Area**



## 2. แผนการลงทุนของหน่วยบริการ (แผนที่ 6)

## แผนลงทุน (แผนที่ 6)

1 จัดซื้อ จัดหาด้วยเงินบำรุงและเงินนอกงบประมาณอื่นๆ

2 จัดซื้อ จัดหาด้วยค่างบค่าเสื่อมจากการบริการ

3 จัดซื้อ จัดหาด้วยเงินงบประมาณ

4 จัดซื้อ จัดหาด้วยเงินบริจาค

## แผนลงทุน (แผนที่ 6)

### วัตถุประสงค์

เพื่อให้หน่วยบริการได้ วางแผนในการจัดซื้อ/จัดหา ครุภัณฑ์  
อาคาร ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ซึ่ง มีมูลค่า หรือ มีราคาสูง อย่างเหมาะสมกับสถานะ  
ทางการเงิน

### แนวทางการจัดทำแผน

คำนึงถึง ความจำเป็นในการใช้ สถานะเงินบำรุง รายได้ของหน่วยงาน  
งบประมาณที่จะได้รับการสนับสนุน รวมทั้งบในการบำรุงรักษาด้วย

PlanFin	EBITDA (ความเสี่ยงด้านกระแสเงินสด)	% Investment (ความเสี่ยงด้านการลงทุน)	สัดส่วน NWC เหลือหลัง Investment ต่อ รายจ่าย:เดือน (ความเสี่ยงด้านเงินทุนหมุนเวียน)	การปรับ PlanFin		
แบบ	บวก=Normal ลบ = Risk	ต่อ EBITDA ≤20% Normal >20% Risk	< 1 = Risk ≥ 1 = Normal			
1	Normal	Normal	Normal	ไม่ต้องปรับ		Normal
2	Normal	Normal	Risk	ทบทวนการลงทุนอีกครั้ง		Low Risk
3	Normal	Risk	Normal	ทบทวนการลงทุนอีกครั้ง ทำ Feasibility study		Low Risk
4	Normal	Risk	Risk	ปรับลดการลงทุนให้ < 20% EBITDA เพื่อเงินเหลือจาก EBITDA - ลงทุนจะไปเพิ่ม NWC ทำ Feasibility study		Medium Risk
5	Risk	Normal	Normal	ปรับ EBITDA ให้เป็น +		Low Risk
6	Risk	Normal	Risk	ปรับ EBITDA ให้เป็น + และทบทวนการลงทุนอีกครั้งเพื่อเงินเหลือจาก EBITDA - ลงทุนจะไปเพิ่ม NWC		Medium Risk
7	Risk	Risk	Normal	ปรับ EBITDA ให้เป็น + และ ทบทวนการลงทุนอีกครั้งควรลงทุนให้ < 20% EBITDA ทำ Feasibility study		Medium Risk
8	Risk	Risk	Risk	ปรับ EBITDA ให้เป็น + และ ชะลอการลงทุน		High Risk

## ความสำคัญของแผนลงทุน

## แนวทางการจัดทำแผนลงทุน

รายการ	แหล่งข้อมูล	แนวทางการจัดทำแผน
1. จัดซื้อ จัดหาด้วยเงินบำรุง และเงินนอกงบประมาณอื่นๆ	- แผนลงทุนด้วยเงินบำรุง ของหน่วยบริการ	1) เป็นไปตามความต้องการ จัดซื้อ จัดหา ครุภัณฑ์ / ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง
2. จัดซื้อ จัดหาด้วยงบค่า เสื่อมจากการบริการ	- ร่างแผนงบค่าเสื่อม ปี 2566 (ลงข้อมูลในส่วน 70 % <b>สำหรับ 20%</b> <b>และ 10% ลงตอนปรับแผนกลางปี</b> )	1) ตามประกาศ กสธ . ปี2566 2) แนวทางการจัดสรรงบค่าเสื่อม ของ จ.นครราชสีมา
3. จัดซื้อจัดหาด้วยเงิน งบประมาณ	- ร่างแผนค่าของงบประมาณรายจ่ายฯ ปี 2566 (งบลงทุน)	1) ตามหลักเกณฑ์ สำนักงบประมาณ และ กสธ .
4. จัดซื้อ จัดหาด้วยเงิน บริจาค	- แผนลงทุนด้วยเงินบริจาค ของหน่วยบริการ	1) การจัดซื้อ/จัดหา ครุภัณฑ์ / ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ตามวัตถุประสงค์ ยอดเงิน บริจาค

## 2.1 ประมาณการงบค่าเสื่อม ปีงบประมาณ 2566 จังหวัดนครราชสีมา



สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา  
NakhonRatchasima Provincial Health Office

1

งบประมาณหน่วยบริการ (CUP) 70% 176,471,216.77 บาท

2

งบประมาณจังหวัด 20% 50,400,000 บาท

3

งบประมาณเขต 10% 25,210,173.72 บาท

## หลักเกณฑ์และแนวทาง การจัดสรรค่าบริการทางการแพทย์ที่เบิกจ่ายในลักษณะงบลงทุน ประจำปี 2566

1. จัดทำแผนให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของงบค่าเสื่อม เพื่อให้สถานบริการทุกแห่งอยู่ในสภาพที่พร้อมให้บริการ (ไม่อยู่ในสภาพทรุดโทรม) และปลอดภัยสะดวก เอื้อต่อผู้พิการ ผู้สูงอายุ

2. ส่วน รพท./รพช.

สิ่งก่อสร้าง เน้น ทดแทน ปรับปรุง ซ่อมแซมสนับสนุนบริการ ได้แก่ ถนนในหน่วยบริการ, รั้วหน่วยบริการ, ระบบสาธารณูปโภคที่ใช้ในหน่วยบริการ, ซ่อมอาคารหรือหอผู้ป่วย, ค่าเช่าอาคารบริการ, ซ่อมท่อระบายน้ำ หอถังสูง

ครุภัณฑ์ เน้น ทดแทน ปรับปรุง ซ่อมแซม สิ่งที่มีอยู่แล้ว เพื่อใช้ในการบริการ/สนับสนุนบริการ ได้แก่ ครุภัณฑ์วิทยาศาสตร์, ครุภัณฑ์การแพทย์, ครุภัณฑ์สำนักงาน, ครุภัณฑ์ยานพาหนะ/ขนส่ง, ครุภัณฑ์ไฟฟ้าวิทยุ, ครุภัณฑ์โฆษณาเผยแพร่, ครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์, ครุภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ, ลิฟ, เฟอร์นิเจอร์

3. ส่วน รพ.สต.

สิ่งก่อสร้าง ปรับปรุง ซ่อมแซมอาคารบริการ, ปรับปรุงห้องน้ำ เอื้อต่อผู้พิการผู้สูงอายุ และหญิงตั้งครรภ์  
ครุภัณฑ์ ทดแทน เน้น ครุภัณฑ์การแพทย์, ครุภัณฑ์ทันตกรรม, ครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ Server, เครื่องปรับอากาศ(คลังยา) ห้องตรวจบริการ, ห้องบริการทันตกรรม

## หลักเกณฑ์และแนวทาง การจัดสรรค่าบริการทางการแพทย์ที่เบิกจ่ายในลักษณะงบลงทุน ประจำปี งบประมาณ 2565

4. รายการอื่นๆ ต้องเป็นไปตามมติคณะกรรมการ คปสอ. เห็นสมควร และไม่ขัดต่อระเบียบ ประกาศฯ และแนวทางที่ สปสช กำหนด

6. หน่วยบริการ จัดทำรายการงบค่าเสื่อม ประจำปี 2566 และผ่านโดยผ่านมติ คปสอ.

- สัดส่วน IPD เป็นของโรงพยาบาล

- สัดส่วน OPD และ PP ใช้สัดส่วน รพ. : รพ.สต. (50:50 )

**หมายเหตุ** ต้องส่งให้จังหวัดรวบรวม ตรวจสอบรายการ ราคากลาง เพื่อความถูกต้อง ก่อนส่ง สปสช. เขต 9

7. งบค่าเสื่อม ประจำปี 2566 (สัดส่วน % ยังต้องรวมมติเขต )

ระดับจังหวัด 20% นพ.สสจ .นม หรือคณะกรรมการบริหารงบลงทุนจังหวัด เป็นผู้พิจารณาอนุมัติรายการ

ระดับเขต 10% นพ.สสจ.นม หรือคณะกรรมการบริหารงบลงทุนจังหวัด ให้ความเห็นชอบ

และเสนอให้ผู้ตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เป็นผู้พิจารณาอนุมัติรายการ

8. เมื่อหน่วยบริการได้รับเงินงบประมาณค่าเสื่อม แล้ว ให้เร่งดำเนินการตามระเบียบ การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560

พร้อมรายงานผ่าน Web Site สปสช. <https://ucapps.nhso.go.th/InvestmentBudget/production/>



# ตารางแผนการลงทุน

รายการ	ประเภท					[6] = [3+5] รวมเงินลงทุน ปี 2563
	[1] วงเงินที่สามารถ ใช้ลงทุนได้แต่ละ ประเภท(บาท)	[2] ครุภัณฑ์ (จำนวน รายการ)	[3] มูลค่ารวม (บาท)	[4] ที่ดินอาคาร สิ่งปลูกสร้าง (จำนวนรายการ)	[5] มูลค่ารวม (บาท)	
จัดซื้อ จัดหาด้วยเงินบำรุงและเงินนอก งบประมาณอื่นๆ ของ รพ.						
จัดซื้อ จัดหาด้วยค่างบค่าเสื่อมจาก การบริการ						
จัดซื้อจัดหาด้วยเงินงบประมาณ						
จัดซื้อ จัดหาด้วยเงินบริจาค						
รวม						

ไม่เกิน 20% EBITDA

ตามแผนค่าของบค่าเสื่อม UC

ตาม พรบ.งบประมาณ (งบลงทุน)

ตามยอดเงิน/วัตถุประสงค์การบริการ

ลง  
ข้อมูล  
ใน P13

### 3.(ร่าง)

แผนประมาณการค่าตอบแทนกำลังคนด้าน

สาธารณสุขฯ น.11,น.12

ปีงบประมาณ 2566

(ร่าง)วงเงินงบประมาณค่าตอบแทนกำลังคนด้าน  
สาธารณสุขตาม ฉ.11, ฉ.12 จังหวัดนครราชสีมา

- โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา	จำนวนเงิน	11,868,370 บาท
- โรงพยาบาลเทพรัตนนครราชสีมา	จำนวนเงิน	3,875,700 บาท
- โรงพยาบาลปากช่องนานา	จำนวนเงิน	4,818,500 บาท
- สสจ.นครราชสีมา	จำนวนเงิน	77,842,990 บาท
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b><u>98,405,560 บาท</u></b>

## หลักเกณฑ์การจัดสรรค่าตอบแทน

1. จัดสรรให้ รพ.มหาราชนครราชสีมา, รพ.เทพรัตน์นครราชสีมา, รพ.ปากช่องนานา ตามวงเงินที่กระทรวงสาธารณสุขแจ้งจัดสรร

2. จัดสรรให้ รพช. โดย งวดแรก จัดสรรให้ 1 เดือนเท่ากัน

งวดที่ 2 จัดสรรให้ 0.5 -2 เดือน พิจารณาจากสถานะเงินบำรุงหลังหักหนี้สินและภาระผูกพัน (หลังหักค่าใช้จ่าย) โดยใช้หลักเกณฑ์ดังนี้

2.1 รพช.ที่มีสถานะเงินบำรุงหลังหักหนี้สินและภาระผูกพัน มียอดเงินคงเหลือน้อยกว่า 10 ล้านบาท จัดสรรให้ 1.5- 2 เดือน

2.2 รพช.ที่มีสถานะเงินบำรุงหลังหักหนี้สินและภาระผูกพัน มียอดเงินคงเหลือมากกว่า 10 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 20 ล้านบาท จัดสรรให้ 1-1.5 เดือน

2.3 รพช.ที่มีสถานะเงินบำรุงหลังหักหนี้สินและภาระผูกพัน มียอดเงินคงเหลือมากกว่า 20 ล้านบาท ขึ้นไป จัดสรรให้ 0.5-1 เดือน

## หลักเกณฑ์การจัดสรรค่าตอบแทน

3.จัดสรรค่าตอบแทนให้กับ รพ.สต. 12 เดือน โดย 4 เดือนแรก จัดสรรให้เท่ากัน 8 เดือนหลัง พิจารณาจากสถานะเงินบำรุงคงเหลือ (หลักหักค่าใช้จ่ายทั้งปี) ๓ เดือนจัดสรร โดยใช้หลักเกณฑ์ดังนี้

- 3.1 เงินที่คาดว่าจะคงเหลือหลังหักค่าใช้จ่าย น้อยกว่า 50,000 จัดสรรให้ 8 เดือน
- 3.2 เงินที่คาดว่าจะคงเหลือหลังหักค่าใช้จ่าย มากกว่า 50,000 ไม่เกิน 100,000 บาท จัดสรรให้ 6 เดือน
- 3.3 เงินที่คาดว่าจะคงเหลือหลังหักค่าใช้จ่าย มากกว่า 100,000 บาท แต่ไม่เกิน 200,000 บาท จัดสรรให้ 4 เดือน
- 3.4 เงินที่คาดว่าจะคงเหลือหลังหักค่าใช้จ่าย มากกว่า 200,000 บาท ใช้เงินบำรุงตนเอง

## หลักเกณฑ์การจัดสรรค่าตอบแทน

4.เงินจัดสรรตามข้อ 1 - ข้อ 3 จัดสรรให้ รพท., รพช.เป็นผู้วางฎีกาเบิกจ่ายจาก สสจ.นม และให้ รพท., รพช.โอนเงินบำรุงให้ รพ.สต.ตามวงเงินที่ รพ.สต.ได้รับจัดสรร (โดยเบิกให้กับแพทย์, ทันตแพทย์, เภสัชกร, นักรังสี, นักเทคนิคการแพทย์, นักกายภาพบำบัด, นักจิตวิทยาคลินิก ส่วนที่เหลือเบิกจากเงินบำรุงโรงพยาบาล และ โอนเงินบำรุงให้กับ รพ.สต. ตามวงเงินที่ รพ.สต. ได้รับ

5.ให้ รพ.สต.เบิกจ่ายเงินค่าตอบแทน ฉ.11 โดยใช้เงินบำรุง รพ.สต. และให้ สสอ./รพช. เป็นผู้ตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่าย

(ร่าง)

แผนงบประมาณและเงินบำรุง

ของหน่วยบริการ

จังหวัดนครราชสีมา ปี 2566

# 1. แผนงบประมาณและเงินบำรุง

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้หน่วยบริการสามารถใช้จ่ายเงินบำรุงได้  
ถูกต้องตามระเบียบ

2. เพื่อเฝ้าระวังสถานการณ์การเงินการคลัง

3. เพื่อให้มีระบบการตรวจสอบ ควบคุมกำกับ  
ที่มีประสิทธิภาพ



# แผนประมาณการรายได้-ค่าใช้จ่าย (Planfin)

## เป้าหมาย

- สามารถคาดการณ์รายได้ที่พึงได้ จากการให้บริการและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- ทำให้ทราบทิศทางแนวโน้มผลประกอบการ

## การจัดทำแผน

- จากงบการเงินปีที่ผ่านมา (รายได้) และ (ค่าใช้จ่าย)
- จากผลงานการให้บริการ



## แผนประมาณการรายได้-ค่าใช้จ่าย

1. รายได้งบประมาณส่วนบุคคลากร (P11) ต้องเท่ากับ เงินเดือนและค่าจ้างประจำ (P17)
2. รายได้งบประมาณลงทุน (P13) ต้องเท่ากับแผนการลงทุนของ หน่วยบริการ(แผน2) (งบUC+ งบประมาณ)
3. ลงทุนด้วยเงินบำรุงไม่เกิน 20% EBITDA
4. แผนต้องเป็นแผนเกินดุลหรือสมดุล

- 
- 1.เป็นรายการที่บรรจุใน Planfin) ของหน่วยบริการ**
  - 2.เป็นไปตาม Unit Cost ของหน่วยบริการ**
  - 3.เป็นไปตามแผนปฏิบัติการของหน่วยบริการ**

# แบบฟอร์ม แผนประมาณการรายได้-ค่าใช้จ่าย (Planfin)

แผนเงินบำรุงของหน่วยบริการ

.....อำเภอ..... จังหวัดนครราชสีมา ประจำปีงบประมาณ 2563

## 1. แผนประมาณการรายรับของหน่วยบริการ

รหัสรายการ	รายการ	ประมาณการปี 2562 ทั้งปี	ประมาณการปี 2563	เป้าหมายการเพิ่ม-ลดรายได้และค่าใช้จ่าย (%)
P04	รายได้ UC		-	#DIV/0!
P05	รายได้จาก EMS		-	#DIV/0!
P06	รายได้ค่ารักษาเบิกต้นสังกัด		-	#DIV/0!
P61	รายได้ค่ารักษา อปท.		-	#DIV/0!
P07	รายได้ค่ารักษาเบิกจ่ายตรงกรมบัญชีกลาง		-	#DIV/0!
P08	รายได้ประกันสังคม		-	#DIV/0!
P09	รายได้แรงงานต่างด้าว		-	#DIV/0!
P10	รายได้ค่ารักษาและบริการอื่น ๆ		-	#DIV/0!
P11	รายได้งบประมาณส่วนบุคคลากร		-	#DIV/0!
P12	รายได้อื่น		-	#DIV/0!
P121	รายได้อื่น (ระบบบัญชีบันทึกอัตโนมัติ)		-	#DIV/0!
P13	รายได้งบลงทุน		-	#DIV/0!
P13S	รวมรายได้	0.00	0.00	#DIV/0!

# แบบฟอร์ม แผนประมาณการรายได้-ค่าใช้จ่าย (Planfin)

## 2.แผนประมาณการรายจ่ายของหน่วยบริการ

รหัสรายการ	รายการ	ประมาณการปี 2562 ทั้งปี	ประมาณการปี 2563	เป้าหมายการเพิ่ม-ลดรายได้และค่าใช้จ่าย (%)
P04	รายได้ UC		-	#DIV/0!
P05	รายได้จาก EMS		-	#DIV/0!
P06	รายได้ค่ารักษาเบิกต้นสังกัด		-	#DIV/0!
P61	รายได้ค่ารักษา อปท.		-	#DIV/0!
P07	รายได้ค่ารักษาเบิกจ่ายตรงกรมบัญชีกลาง		-	#DIV/0!
P08	รายได้ประกันสังคม		-	#DIV/0!
P09	รายได้แรงงานต่างด้าว		-	#DIV/0!
P14	ต้นทุนยา		-	#DIV/0!
P15	ต้นทุนเวชภัณฑ์มีโซยาและวัสดุการแพทย์		-	#DIV/0!
P151	ต้นทุนวัสดุทันตกรรม		-	#DIV/0!
P16	ต้นทุนวัสดุวิทยาศาสตร์การแพทย์		-	#DIV/0!
P17	เงินเดือนและค่าจ้างประจำ		-	#DIV/0!
P18	ค่าจ้างชั่วคราว/พอส/ค่าจ้างเหมาบุคลากรอื่น		-	#DIV/0!
P19	ค่าตอบแทน		-	#DIV/0!
P20	ค่าใช้จ่ายบุคลากรอื่น		-	#DIV/0!
P21	ค่าใช้สอย		-	#DIV/0!
P22	ค่าสาธารณูปโภค		-	#DIV/0!
P23	วัสดุใช้ไป		-	#DIV/0!
P24	ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย		-	#DIV/0!
P241	หนี้สูญและสงสัยจะสูญ		-	#DIV/0!
P25	ค่าใช้จ่ายอื่น		-	#DIV/0!
P251	ค่าใช้จ่ายอื่น (ระบบบัญชีบันทึกอัตโนมัติ)		-	#DIV/0!
P26S	รวมค่าใช้จ่าย	0.00	0.00	#DIV/0!
P27S	ส่วนต่างรายได้หักค่าใช้จ่าย (NI)	0.00	0.00	
P28	สรุปแผนประมาณการ (รายได้ไม่รวมรายได้งบลงทุน) -(ค่าใช้จ่ายไม่รวมค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย)	สมดุล	0.00	
	เงินบำรุงคงเหลือ ณ.30 มิ.ย.61			

## ลักษณะของแผนเงินบำรุง

- แผนสมดุล คือ รายได้ = ค่าใช้จ่าย โดยทั่วไป ใช้แผนสมดุลเป็นหลัก
- แผนเกินดุล คือ รายได้ > ค่าใช้จ่าย เป็นแผนที่หน่วยงานหา รายได้ มากกว่าค่าใช้จ่ายและหนี้สิน
- แผนขาดดุล รายได้ < ค่าใช้จ่าย เป็นแผนที่หน่วยงานหา รายได้ มากกว่าค่าใช้จ่ายและหนี้สิน

**รายละเอียดแผนปฏิบัติการ  
สาธารณสุข ระดับ CUP  
จังหวัดนครราชสีมา  
ประจำปี 2566**

# ส่วนที่ 1 กระบวนการจัดทำแผน (ข้อมูลทั่วไป สถานะสุขภาพพื้นที่ )

**1.1 ข้อมูลทั่วไป**

**1.2 ข้อมูลสถานะสุขภาพ**

**1.3 การจัดความสำคัญของปัญหา**

**1.4 การวิเคราะห์องค์การ (โดย SWOT/อื่นๆ)**

**1.5 โครงสร้างการบริหาร CUP**

**1.6 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ  
ด้านสุขภาพของ CUP**

## **ส่วนที่ 2 แผนยุทธศาสตร์อำเภอ**

**2.1 วิสัยทัศน์**

**2.2 พันธกิจ**

**2.3 ค่านิยม**

**2.4 เป้าประสงค์**

**2.5 ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์**

**2.6 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน  
(KPI)**



## ส่วนที่ 3 แผนเงิน

**3.1 วิเคราะห์สถานการณ์การเงินของ CUP**

**3.2 สรุปแผนทางการเงิน(PANFIN) ประจำปี 2566**

## ส่วนที่ 4 แผนลงทุน

**4.1 แผนลงทุนระดับ CUP ระดับ จังหวัด /ระดับเขต**

## ส่วนที่ 5 แผนกำลังคน

**5.1 วิเคราะห์ความต้องการและการขาดแคลนกำลังคนใน  
ทุกสาขาวิชาชีพ ตามกรอบ FTE 2 /Service Based /  
ประชากร**

**5.2 แผนการจัดหาบุคลากร**

**5.3 แผนพัฒนาด้านวิชาการ**

**ส่วนที่.6-7-8.9.(แผนสนับสนุน รพ.สต ,แผน  
บริหารเจ้าหน้าที่,แผนบริหารลูกหนี้ ,แผนวัสดุ**

## ส่วนที่.6 แผนสนับสนุน รพ.สต

-รายละเอียดการสนับสนุน **Fix Cost** รพ.สต

## ส่วนที่ 7 แผนบริหารเจ้าหน้าที่

- รายละเอียดแผนการชำระหนี้

## ส่วนที่ 8 แผนบริหารลูกหนี้

- รายละเอียดแผนการเรียกเก็บหนี้

## ส่วนที่ 9 แผนจัดซื้อวัสดุ

- แผนจัดซื้อวัสดุการแพทย์
- แผนจัดซื้อวัสดุสำนักงาน
- แผนจัดซื้อวัสดุงานบ้านงานครัว
- แผนจัดซื้อวัสดุอื่นๆ

## **ส่วนที่ 6 (10) แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2565**

**1** สรุปแผนงาน / โครงการระดับ CUP

**2** รายละเอียดแผนปฏิบัติการสาธารณสุข  
ระดับอำเภอ (ต้องส่งให้จังหวัดทุกแผน  
*เสนอโดย* ประธาน CUP *อนุมัติโดย*  
นพ.สสจ.)

**3** ฝั่งควบคุมกำกับงาน ของ CUP

**4** สรุปแผนงาน / โครงการระดับตำบล

(*เสนอโดย* ผอ.รพ.สต. *อนุมัติโดย* ประธาน  
CUP ทั้งนี้ รพ.สต.ต้องจัดทำรายละเอียด  
แผนปฏิบัติการทุกแผน โดยรายละเอียด  
และแผนตำบลให้เก็บไว้ที่อำเภอ 1 ชุด)

## ส่วนที่ 7(11) ระบบการควบคุม กำกับและ การประเมินผล

**7.1 ระบบการรายงาน ของ CUP**

**7.2 การนิเทศติดตาม การควบคุมกำกับ  
การดำเนินงาน ของ CUP ทั้งในระดับ  
อำเภอ และตำบล ประจำปี**

**7.3 การประเมินผลการดำเนินงาน  
ของ CUP ประจำปี**



৯৯৯৯