

วิเคราะห์ความเสี่ยงวิกฤติการเงิน และการพัฒนาประสิทธิภาพการเงินการคลัง โรงพยาบาลในจังหวัดสกลนคร

PRESENTED BY :

แพทย์หญิงธีรรัตน์ พราชม
นายแพทย์เชี่ยวชาญ(ด้านเวชกรรมป้องกัน)
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสกลนคร

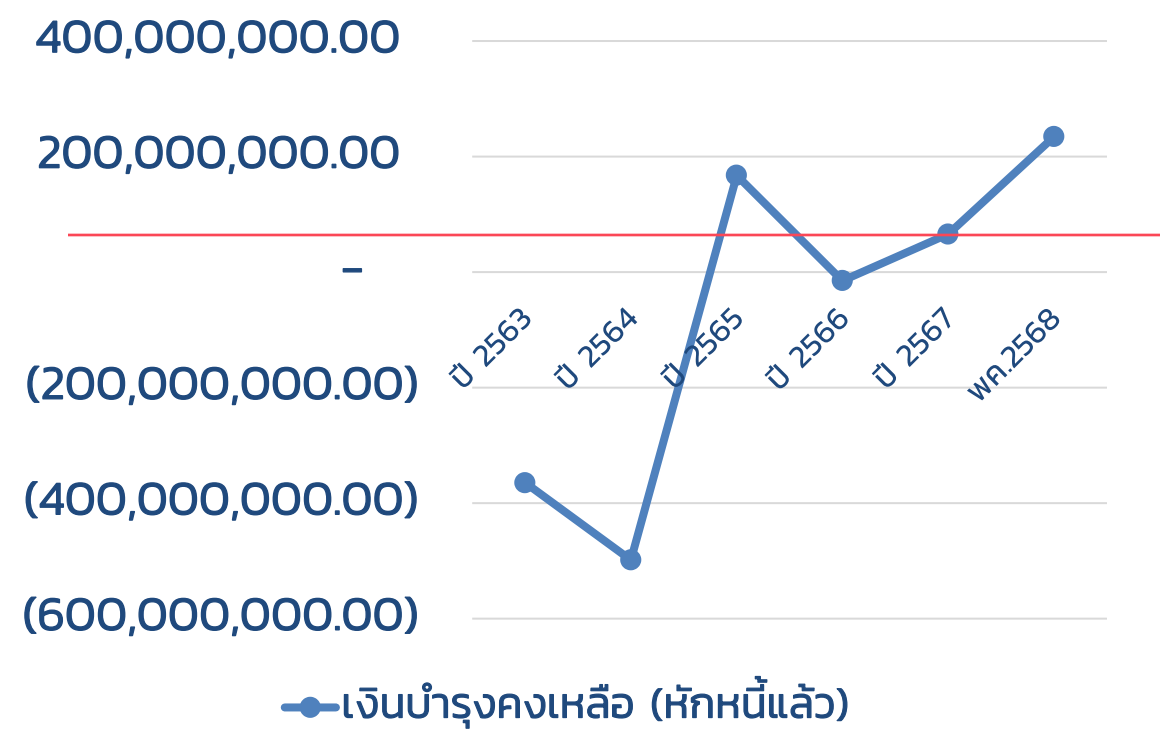
25 มิถุนายน 2568



แนวโน้มสถานการณ์การเงินการคลังหน่วยบริการในจังหวัดสกลนคร

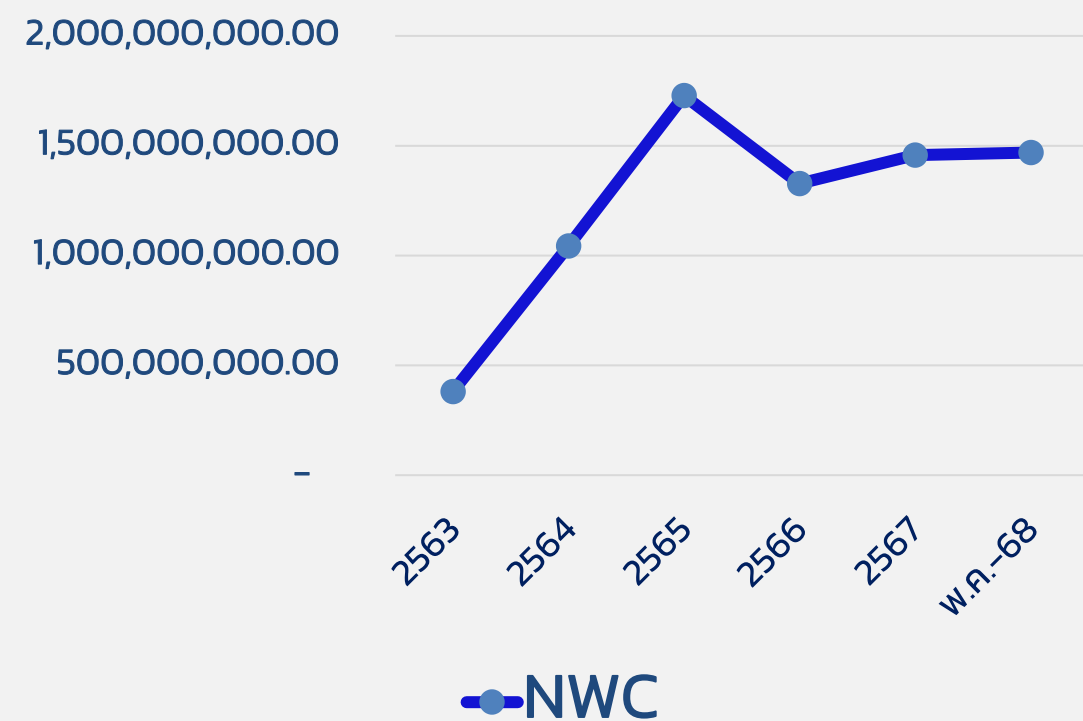
ปีงบประมาณ พ.ศ.2563-2568 (5ปี)

เงินบำรุงคงเหลือ (หักหนี้แล้ว)



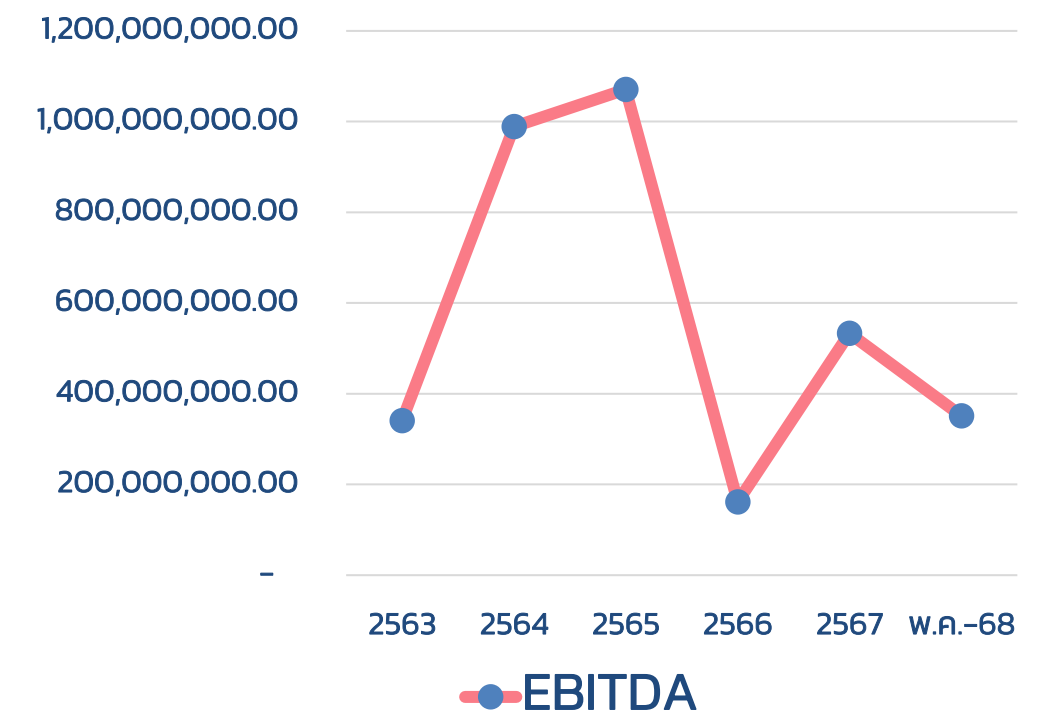
ปี	เงินบำรุงคงเหลือ (หักหนี้แล้ว)
2563	-364,789,514.84
2564	-498,506,542.99
2565	167,519,200.12
2566	-14,982,680.54
2567	65,815,743.73
ว.ศ.2568	234,426,126.86

NWC



ปี	ทุนสำรองสุทธิ (NWC)
2563	381,354,268.15
2564	1,043,118,170.50
2565	1,728,115,400.87
2566	1,327,355,718.39
2567	1,457,090,780.00
ว.ศ.2568	1,469,375,732.43

EBITDA



ปี	กำไรสุทธิ (EBITDAC)
2563	340,897,017.10
2564	988,863,467.52
2565	1,071,000,761.37
2566	161,472,790.72
2567	533,045,336.25
ว.ศ.2568	351,344,986.09

สถานการณ์ด้านการเงินการคลังหน่วยบริการในจังหวัดสกลนคร ณ พฤษภาคม 2568

หน่วยบริการ	CR>1.5	QR>1	Cash>0.8	Risk Scoring	NWC	NI +Depreciation	EBITDA	เงินบำรุงคงเหลือสุทธิ
SW.สกลนคร	3.31	2.81	1.01	0	700,022,259.94	155,523,534.65	156,443,402.01	4,260,674.22
SW.กุสุมาลย์	5.38	5.11	4.25	0	52,752,726.14	5,648,647.54	5,039,872.77	39,095,126.68
SW.กุดบาก	4.03	3.80	2.91	0	29,606,183.03	2,147,637.76	4,579,289.80	18,689,666.86
SW.พระอาจารย์ฝั้นฯ	1.97	1.60	0.79	0	51,490,686.27	21,005,132.42	25,165,926.24	-10,994,815.85
SW.พังโคน	1.50	1.26	0.46	1	19,196,823.33	6,653,215.01	5,566,650.62	-20,576,576.89
SW.วาริชภูมิ	4.06	3.56	2.36	0	25,040,201.47	13,225,082.24	16,544,954.27	11,122,717.06
SW.นิคมน้ำอูน	2.14	1.96	1.38	1	6,737,199.97	-114,694.89	-404,549.46	2,227,591.81
SW.วานรนิวาส	2.01	1.77	0.52	1	88,164,901.60	4,953,342.91	19,391,596.15	-41,730,889.63
SW.คำตากล้า	3.34	2.93	1.61	0	25,641,996.02	1,100,547.14	5,446,996.10	6,649,193.62
SW.พระอาจารย์มันฯ	1.65	1.48	0.86	0	22,363,976.14	12,179,990.72	17,859,437.70	-4,920,484.55
SW.อากาศอำนวย	1.41	1.15	0.66	2	12,891,408.84	4,526,162.62	8,022,532.29	-10,801,861.57
SW.พระอาจารย์วันฯ	4.57	4.13	3.01	0	26,608,521.01	13,486,753.82	14,126,449.29	14,907,030.01
SW.เต่างอย	2.56	2.25	1.40	0	11,835,926.98	2,249,465.52	4,146,680.87	3,027,737.75
SW.โคกศรีสุพรรณ	2.59	2.35	1.70	0	26,237,156.34	31,464.13	2,992,684.78	11,514,263.47
SW.เจริญศิลป์	2.64	2.34	1.72	0	26,240,689.13	3,539,319.23	8,401,028.72	11,459,936.33
SW.โพนนาแก้ว	3.67	3.21	2.12	1	18,276,310.82	-2,744,304.98	1,009,907.06	7,709,248.92
SW.สว่างแดนดิน	4.00	3.61	2.73	0	285,200,818.32	8,320,953.88	48,256,059.27	164,942,841.55
SW.พระอาจารย์แบน ฯ	4.31	4.05	3.25	0	41,067,947.08	3,513,593.58	8,756,067.61	27,844,727.07
รวม					1,469,375,732.43	255,245,843.30	351,344,986.09	234,426,126.86

◆Cash<0.8 พระอาจารย์ฝั้นฯ พังโคน วานรนิวาส อากาศอำนวย ◆ NI – นิคมน้ำอูน โพนนาแก้ว ◆ EBITDA – นิคมน้ำอูน

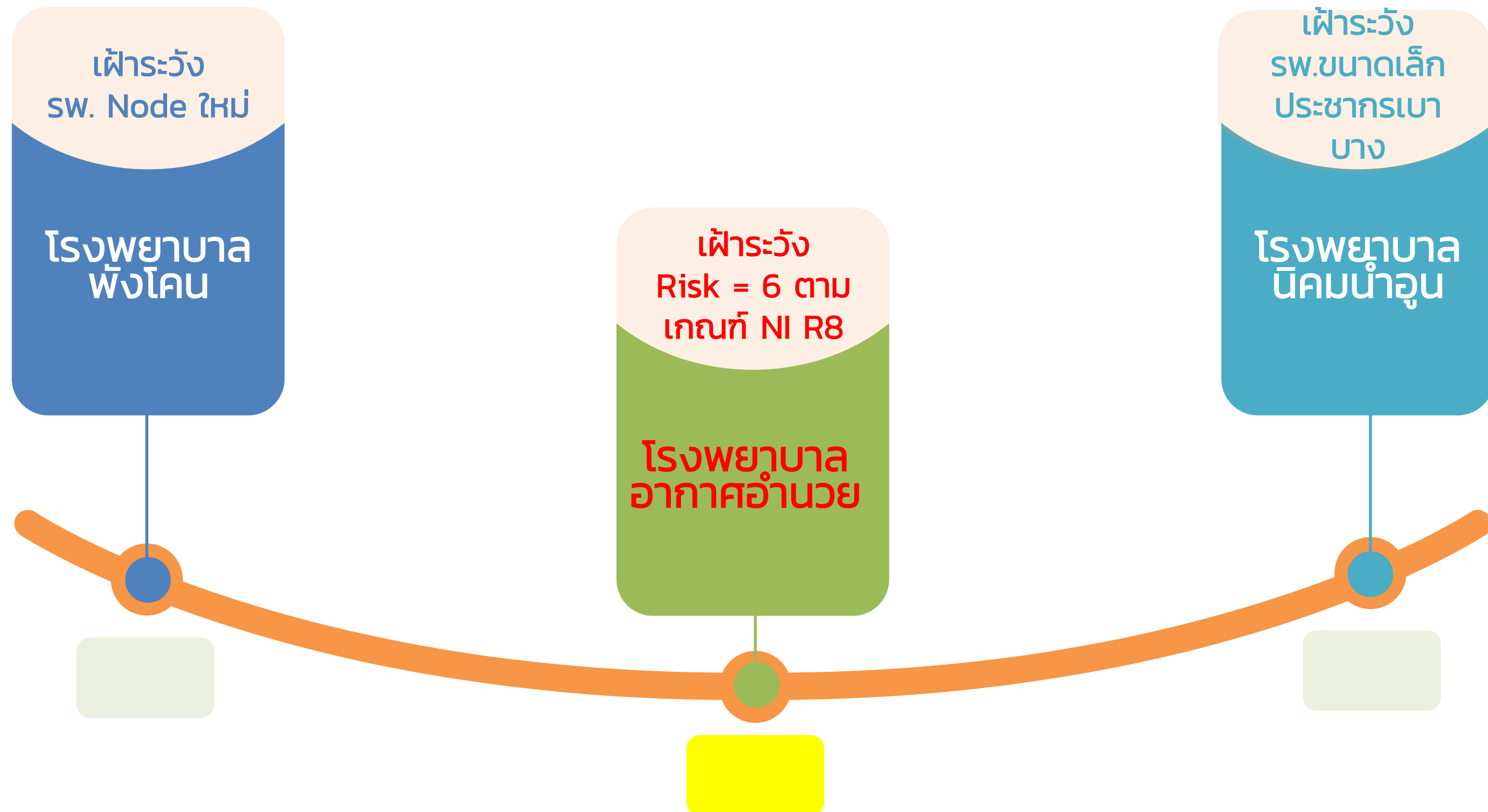
◆ เงินบำรุงหลังหักหนี้ติดลบ พระอาจารย์ฝั้นฯ พังโคน วานรนิวาส พระอาจารย์มันฯ อากาศอำนวย

สถานการณ์ด้านการเงินการคลังหน่วยบริการในจังหวัดสกลนคร
วิเคราะห์ 3 เกณฑ์ (NI Moph, NI R8, EBITDA R8) ณ พฤษภาคม 2568

Org	เกณฑ์กระทรวง (NI)						เกณฑ์เขตสุขภาพที่ 8 (NI)						เกณฑ์เขตสุขภาพที่ 8 (EBITDA)					
	CR	QR	Cash	NWC	NI MOPH	Risk Scoring (กระทรวง NI)	CR	QR	Cash	NWC	NI R8WAY	Risk Scoring เขต 8 (NI)	CR	QR	Cash	NWC	EBITDA RWAY	Risk Scoring เขต 8 (EBITDA)
	>1.5	>1.0	>0.8	>0	>0		>1.5	>1.0	>0.8	>0	>0		>1.5	>1.0	>0.8	>0	>0	
สว.สกลนคร	3.31	2.81	1.01	700,022,259.94	155,523,534.65	0	3.07	2.61	0.94	677,336,260.23	124,195,817.94	0	3.07	2.61	0.94	677,336,260.23	125,115,685.30	0
สว.กุสุมาลย์	5.38	5.11	4.25	52,752,726.14	5,648,647.54	0	2.88	2.74	2.28	42,372,336.77	-8,006,100.87	1	2.88	2.74	2.28	42,372,336.77	-8,614,875.64	1
สว.กุดบาก	4.03	3.80	2.91	29,606,183.03	2,147,637.76	0	2.57	2.43	1.86	24,116,759.58	-4,393,088.29	1	2.57	2.43	1.86	24,116,759.58	-1,961,436.25	1
สว.พระอาจารย์ฝั้นฯ	1.97	1.60	0.79	51,490,686.27	21,005,132.42	0	1.67	1.36	0.68	42,287,838.95	9,989,820.01	1	1.67	1.36	0.68	42,287,838.95	14,150,613.83	1
สว.พังโคน	1.50	1.26	0.46	19,196,823.33	6,653,215.01	1	1.22	1.02	0.38	10,440,957.67	-1,250,302.86	3	1.22	1.02	0.38	10,440,957.67	-2,336,867.25	3
สว.วาริชภูมิ	4.06	3.56	2.36	25,040,201.47	13,225,082.24	0	1.85	1.62	1.08	15,301,863.52	5,018,313.14	0	1.85	1.62	1.08	15,301,863.52	8,338,185.17	0
สว.นิคมคำนูน	2.14	1.96	1.38	6,737,199.97	-114,694.89	1	1.49	1.36	0.96	4,184,251.43	-2,041,678.04	2	1.49	1.36	0.96	4,184,251.43	-2,331,532.61	2
สว.วานรนิวาส	2.01	1.77	0.52	88,164,901.60	4,953,342.91	1	1.66	1.45	0.43	69,708,829.18	-10,974,356.35	2	1.66	1.45	0.43	69,708,829.18	3,463,896.89	1
สว.คำตากล้า	3.34	2.93	1.61	25,641,996.02	1,100,547.14	0	1.86	1.63	0.90	16,971,551.15	-9,369,478.02	1	1.86	1.63	0.90	16,971,551.15	-5,023,029.06	1
สว.พระอาจารย์มั่งนฯ	1.65	1.48	0.86	22,363,976.14	12,179,990.72	0	1.18	1.06	0.62	8,938,256.94	-4,360,005.16	3	1.18	1.06	0.62	8,938,256.94	1,319,441.82	2
สว.อากาศอำนวย	1.41	1.15	0.66	12,891,408.84	4,526,162.62	2	1.05	0.85	0.49	2,251,926.00	-8,444,583.44	6	1.05	0.85	0.49	2,251,926.00	-4,948,213.77	5
สว.พระอาจารย์วันฯ	4.57	4.13	3.01	26,608,521.01	13,486,753.82	0	2.27	2.06	1.50	19,101,205.16	5,348,322.09	0	2.27	2.06	1.50	19,101,205.16	5,988,017.56	0
สว.เต่างอย	2.56	2.25	1.40	11,835,926.98	2,249,465.52	0	1.66	1.46	0.91	7,769,372.68	-2,680,320.99	1	1.66	1.46	0.91	7,769,372.68	-783,105.64	1
สว.โคกศรีสุพรรณ	2.59	2.35	1.70	26,237,156.34	31,464.13	0	1.86	1.70	1.23	19,882,409.22	-6,311,206.92	1	1.86	1.70	1.23	19,882,409.22	-3,349,986.27	1
สว.เจริญศิลป์	2.64	2.34	1.72	26,240,689.13	3,539,319.23	0	1.74	1.54	1.14	18,062,892.91	-6,350,908.69	1	1.74	1.54	1.14	18,062,892.91	-1,489,199.20	1
สว.โพนนาแก้ว	3.67	3.21	2.12	18,276,310.82	-2,744,304.98	1	1.72	1.51	1.00	10,556,564.23	-11,195,078.50	1	1.72	1.51	1.00	10,556,564.23	-7,440,866.46	1
สว.สว่างแดนดิน	4.00	3.61	2.73	285,200,818.32	8,320,953.88	0	3.37	3.05	2.31	267,654,742.31	-17,897,858.54	1	3.37	3.05	2.31	267,654,742.31	22,037,246.85	0
สว.พระอาจารย์แบน ฯ	4.31	4.05	3.25	41,067,947.08	3,513,593.58	0	2.63	2.47	1.99	33,199,653.10	-5,697,664.52	1	2.63	2.47	1.99	33,199,653.10	-455,190.49	1

โรงพยาบาลเฝ้าระวังความเสี่ยงด้านวิกฤตการเงินการคลัง

ณ พฤษภาคม 2568



โรงพยาบาลพังโคน (เฟียร์วัง Node ใหม่)

สถานการณ์

- ปรับระดับบริการอย่างรวดเร็ว จาก F1 เป็น M2
- เป็น NODE วาริช นิคม และรับผิดชอบพื้นที่รอบนอกทิศ .

ข้อมูลผลการบริหารจัดการการเงินการคลัง

รายการ	เป้าหมาย	ผลงาน 31 พ.ค.68
อัตราครองเตียง	≥ 80.00	85.62
CMI	≥ 0.80	0.91
AdjRW	≥ 9,000	6,639.90
วันนอนรวม (วัน)	≥ 35,000	24,967
OP visit (ครั้ง)	≥ 140,000	95,000
Cash Ratio	≥ 0.8	0.46
Operrating margin	10.01 (กลุ่ม)	3.79
Return on Asset	3.39 (กลุ่ม)	5.52
ระยะเวลาชำระหนี้การค้า	≤180 วัน	163 วัน
ระยะเวลาเฉลี่ยในการเรียกเก็บ หนี้สิทธิ สิทธิ UC	≤60 วัน	61.03 วัน
ระยะเวลาเฉลี่ยในการเรียกเก็บ หนี้สิทธิ สิทธิข้าราชการ	≤60 วัน	63.62 วัน
ระยะเวลาเฉลี่ยในการเรียกเก็บ หนี้สิทธิ สิทธิ ปกส.	≤120 วัน	71.16 วัน
การบริหารสินค้าคงคลัง	≤60 วัน	48.19 วัน

วิเคราะห์ความเสี่ยง

- 1.สภาพคล่องลดลง
- 2.เงินบำรุงติดลบ
- 3.EBITDA R8 ติดลบ
- 4.รายจ่ายสูงกว่าแผน
- 5.ค่าจ้าง ค่าตอบแทน มากกว่าแผน
- 8.ผล Benchmarking ค่าใช้จ่ายฝึกอบรมสูง
- 9.unit cost OP ผ่าน แต่แนวโน้มสูงขึ้น
10. RW/แพทย์ น้อย
- 11.การสรุปเวชระเบียน ยังไม่สมบูรณ์
- 12.มีข้อมูลติด C ค่อนข้างมาก
- 13.มีค่าใช้จ่ายนอกแผน เพื่อเตรียมความพร้อม
สร้างตึก

ข้อจำกัด

- มีแพทย์เฉพาะทางแต่ยังไม่สามารถเพิ่ม
บริการได้ เนื่องจากอยู่ในระหว่างสร้างอาคาร

โอกาสพัฒนา

- 1.เตรียมเพิ่มบริการตามศักยภาพ&ทรัพยากร
- 2.ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
- 2ปรับปรุงระบบ Audit chart และการเคลม
- 3.ทำแผนหารายได้จากกลุ่ม fee For
Service และ Non Uc
4. ทำ Drug Cat. ก่อนใช้ยาใหม่
- 5.ควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน

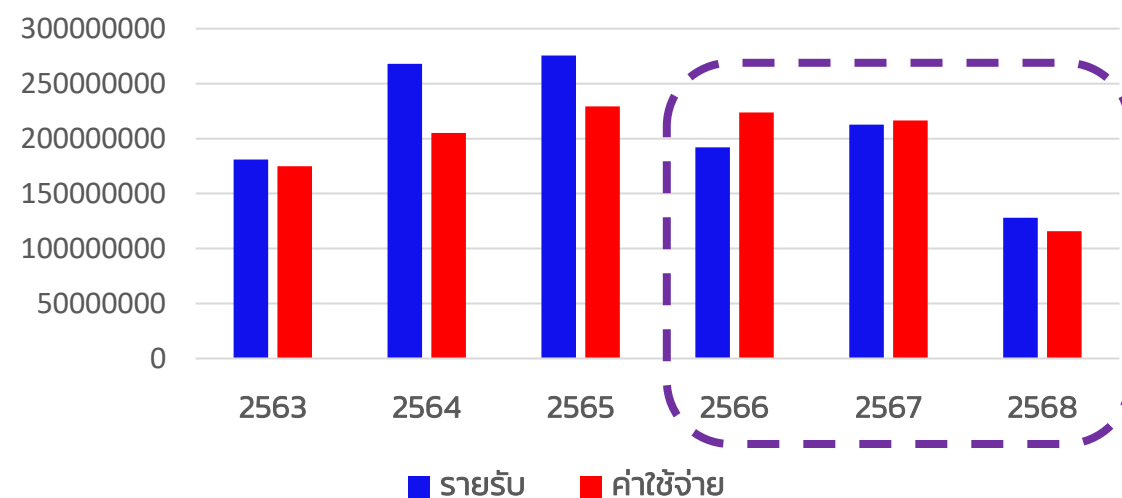


โรงพยาบาลอากาศอำนวย (เผ้าระวังตามเกณฑ์ NI R8)

ข้อมูลประสิทธิภาพการบริหาร (OK)

- TPS ระดับ A ต่อเนื่อง
- บริหารจัดการ C ได้ดี
- Benchmarking รายได้ –ค่าใช้จ่ายอยู่ในเกณฑ์กลุ่ม
- Productivity-อัตราการครองเตียง 97.2
- Sum AdjRW สูงกว่าเกณฑ์กลาง

รายได้ - ค่าใช้จ่าย



ข้อมูลความเสี่ยง

1. สภาพคล่องลดลง (cash =0.66)
- 2.เงินบำรุงติดลบต่อเนื่องและแนวโน้มติดลบมากขึ้น
- 3.EBITDA R8 ติดลบ
- 4.LC/ MC Lab/ MC วย.สูงกว่าเกณฑ์กลาง
- 5.ค่ายา&.ค่าวัสดุวิทยาศาสตร์สูงกว่าเกณฑ์
- 7.รายได้ต่ำกว่าแผน /รายจ่ายสูงกว่าแผน
- 8.การ Admit ลดลง
- 9.การหารายได้จากกองทุนอื่น ไม่เป็นไปตามเป้า

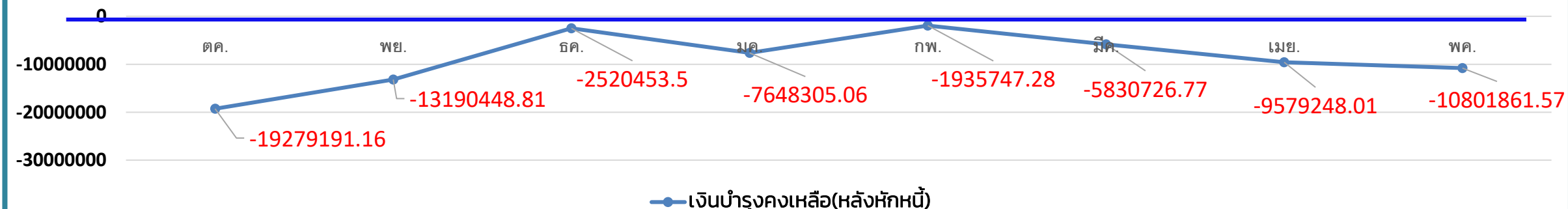
ข้อจำกัด

- มีแพทย์เฉพาะทางแต่ไม่สามารถลงทุนเพื่อเพิ่มบริการได้ เนื่องจากเงินบำรุงติดลบและชะลอการลงทุน

โอกาสพัฒนา

- 1.วิเคราะห์ต้นทุนและควบคุมค่าใช้จ่ายที่สูง
- 2.สร้างสมดุลรายได้และค่าใช้จ่าย
- 3.วางแผนเพิ่มประสิทธิภาพบริการ เพื่อเพิ่มรายได้
- 4.เพิ่มรายได้จาก Home Ward, Telemed , PPFS
- 5.ติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องวิเคราะห์ความคุ้มค่าคุ้มทุน

เงินบำรุงคงเหลือ(หลังหักหนี้)



โรงพยาบาลนิคมท่าอุ่น (เฟ้าระวัง sw.ขนาดเล็ก)



sw.ขนาดเล็ก ระดับ F3 P<15,000



พ.ค. -NI	- 114694.89
-EBITDA	- 404,549.46



POP UC = 10,746 คน

POP non UC = 1,038 คน



ศักยภาพบริการน้อย



ได้รับเงินเหมาจ่ายราย
หัวและการปรับเปลี่ยน
ลดลงจากปี 67



รายได้ IP UC ไม่พอหักเงินเดือน



โอกาสพัฒนา

- 1.จัดเก็บรายได้ให้ครบถ้วน ถูกต้องและรวดเร็ว
- 2.ควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน
- 3.พัฒนาคุณภาพบริการ สร้างความมั่นใจให้
ประชาชนในเขตบริการใกล้บ้าน ลดการตามจ่าย
- 4.รับ refer back จาก sw.ระดับสูง



การกำกับติดตามเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการเงินการคลัง ระดับจังหวัด

01

ติดตามสถานการณ์การเงินการคลังอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

- นำเสนอข้อมูลสถานการณ์ผ่านกลุ่มไลน์ CFO ทั้งระดับหน่วยบริการและระดับจังหวัดอย่างต่อเนื่อง
- กำกับติดตามในการประชุมผู้บริหารทุกเดือน
- กำกับติดตามผ่านชมรมผู้อำนวยการโรงพยาบาล



02

กำกับติดตามโดยใช้เครื่องมือ TPS Score และ 7 Plus Efficiency และกำกับการหารายได้ทุกกองทุน

03

เยี่ยมเสริมพลังในโรงพยาบาลกลุ่มเสี่ยง และร่วมหาแนวทางพัฒนาหน่วยบริการ

การกำกับติดตามเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการเงินการคลัง ระดับจังหวัด

04

เตรียมความพร้อมในการตอบโต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉินทางการเงินและเตรียม
หาแหล่งเงินสนับสนุน

05

วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการปรับเกลี่ยเงินช่วยเหลือและป้องกัน
ภาวะวิกฤติของโรงพยาบาลขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดในการบริหาร
จัดการ ในปีงบประมาณต่อไป

06

เตรียมการจัดสรรเงิน รพ.สต.ถ่ายโอนให้เหมาะสมและไม่ส่งผล
กระทบต่อภาวะวิกฤติของโรงพยาบาล

การกำกับติดตามเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการเงินการคลัง ระดับจังหวัด

07

อบรมพัฒนาศักยภาพใหม่ด้านการเงินการคลัง และฟื้นฟูความรู้แก่บุคลากรเก่า ทั้ง CFO งานจัดเก็บรายได้ การเงิน บัญชี และหน้างานที่เกี่ยวข้องกับการหารายได้



วัตถุประสงค์ : พัฒนาศักยภาพ ทีมผู้บริหารทุกแผนกของโรงพยาบาล / ทีม CFO โรงพยาบาล / การเงินและบัญชี / ศูนย์จัดเก็บรายได้



ข้อค้นพบและโอกาสพัฒนาจากการอบรม
1.แต่ละแผนก ส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจในบทบาทและ การมีส่วนร่วมในการจัดการด้านเงินการคลัง และการหารายได้ของรพ.ตามระเบียบกระทรวง
2.การจัดทำแผนเงินบำรุงมีการลงข้อมูลในแผนมีความคลาดเคลื่อน
3.นักบัญชีมีความเข้าใจไม่ตรงกันในการบันทึก ข้อมูลลูกหนี้คำรักษาพยาบาล

THANK YOU

