



ผลงานเชิงวิเคราะห์

การพัฒนากระบวนการจัดการเงินยืมทดรองจ่าย
ด้วยระบบดิจิทัล มหาวิทยาลัยขอนแก่น

นางสาวปาริชาติ ลากประสพ
นักวิชาการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการ



กองคลัง สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยขอนแก่น



การพัฒนากระบวนการจัดการเงินยืมทตรงจ่ายด้วยระบบดิจิทัล
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธรา ธรรมโรจน์ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
นางพรรณิ ศักดิ์ทัศน์า ผู้อำนวยการกองคลัง

ผู้จัดทำ

นางสาวปาริชาติ ลาภประสพ นักวิชาการเงินและบัญชี
งานการเงิน กองคลัง สำนักงานอธิการบดี

พ.ศ. 2569

คำนำ

การบริหารจัดการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพถือเป็นรากฐานสำคัญของการดำเนินงานองค์กรในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันอุดมศึกษาขนาดใหญ่อย่างมหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่มีปริมาณรายการทางการเงินเกิดขึ้นจำนวนมากในแต่ละปีงบประมาณ กระบวนการจัดการเงินยืมโดยตรงจึงเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรและส่วนงานต่าง ๆ สามารถดำเนินกิจกรรมตามภารกิจของมหาวิทยาลัยได้อย่างต่อเนื่องและคล่องตัว

งานวิเคราะห์ฉบับนี้จัดทำขึ้นภายใต้แนวคิดการพัฒนาระบบการจัดการเงินยืมโดยตรงด้วยระบบดิจิทัล มหาวิทยาลัยขอนแก่น สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ดิจิทัล (KKU Digital Transformation) ของมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปริมาณข้อมูลการยืมเงินโดยตรงในมิติต่าง ๆ ตลอดช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2568 ศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบโดยใช้หลักการ 4M 1E ร่วมกับแผนผังก้างปลา และนำเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการโดยประยุกต์ใช้หลักการ ECRS เพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม ในการจัดทำงานวิเคราะห์ครั้งนี้ ผู้วิเคราะห์ได้รวบรวมข้อมูลจากระบบ KKUFMIS และระบบ ERP นำมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อให้เห็นภาพรวมของแนวโน้มการยืมเงินโดยตรงในแต่ละปีงบประมาณ โดยจำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืม รวมถึงการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและการเสนอแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ผู้วิเคราะห์หวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิเคราะห์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยขอนแก่น และผู้ที่สนใจ ในการนำแนวทางที่ได้ไปพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดการเงินยืมโดยตรงให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว และทันต่อเวลา อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการทางการเงินของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรทุกระดับ และสนับสนุนการดำเนินการกิจของมหาวิทยาลัยขอนแก่นได้อย่างยั่งยืนสืบไป

ปาริชาติ ลาภประสพ

เมษายน 2569

กิตติกรรมประกาศ

ผลงานวิเคราะห์ฉบับนี้สำเร็จเสร็จสิ้นได้ด้วยความเมตตาและการสนับสนุนอย่างดียิ่งจากหลายฝ่าย ผู้จัดทำขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธรา ธรรมโรจน์ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร นางพรรณิ ศักดิ์ทัศน์ ผู้อำนวยการกองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ได้ให้โอกาส สนับสนุน และส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์ผลงานเพื่อพัฒนากระบวนการให้ดียิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ นายสฤณี เรื่องธรรม ที่ปรึกษา และคณะกรรมการตรวจประเมิน ที่กรุณาให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทาง ตลอดจนตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผลงานวิเคราะห์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ตามหลักวิชาการและนำไปใช้งานได้จริง

ขอขอบคุณหัวหน้างานทุกงาน บุคลากรกองคลัง สำนักงานอธิการบดี ที่ได้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ และให้ความร่วมมือในการทดสอบกระบวนการต่างๆ จนรวบรวมเป็นผลงานชิ้นนี้ได้อย่างสมบูรณ์ และขอขอบคุณครอบครัวที่เป็นกำลังใจสำคัญในการแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองเสมอมา

ปาริชาติ ลาภประสพ

สารบัญ

คำนำ.....	ก
กิตติกรรมประกาศ.....	ข
สารบัญ.....	ค
สารบัญตาราง.....	ง
สารบัญภาพ	จ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	2
1.4 ขอบเขตของการศึกษาวิเคราะห์.....	2
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	2
บทที่ 2 ทฤษฎี และงานวิเคราะห์หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.3 งานวิเคราะห์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
บทที่ 3 หลักเกณฑ์และวิธีการวิเคราะห์	21
3.1 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล	21
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	21
3.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	21
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	22
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์.....	23
4.1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไป.....	23
4.2 การวิเคราะห์สภาพปัญหา.....	30
4.3 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	32
บทที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์.....	45
5.1 สรุปผลการวิเคราะห์	45
5.2 ข้อเสนอแนะ	49
บรรณานุกรม.....	51
ภาคผนวก.....	52
ภาคผนวก ก	53
ระเบียบ ประกาศ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเงินยืมทดรองจ่าย	53
ประวัติผู้วิเคราะห์.....	63

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 ปริมาณเงินยืมที่ตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566.....	23
ตารางที่ 2 ปริมาณเงินยืมที่ตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567.....	24
ตารางที่ 3 ปริมาณเงินยืมที่ตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568.....	25
ตารางที่ 4 ตารางเปรียบเทียบเงินยืมที่ตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2568.....	26
ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบจำนวนสัญญาเงินยืมที่ตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2568.....	28
ตารางที่ 6 การวิเคราะห์กระบวนการจัดการเงินยืมที่ตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้หลักการจัดการแบบสิ้น ทฤษฎีความสูญเปล่า (Waste).....	32
ตารางที่ 7 ภาพรวมความสูญเปล่าของกระบวนการจัดการเงินยืมที่ตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.....	35
ตารางที่ 8 เปรียบเทียบกระบวนการจัดทำเงินยืมที่ตรงจ่าย	39
ตารางที่ 9 เปรียบเทียบกระบวนการรับคืนเงินยืมที่ตรงจ่าย (กรณีรับคืนเงินเหลือจ่าย).....	40
ตารางที่ 10 เปรียบเทียบกระบวนการรับคืนเงินยืมที่ตรงจ่าย (กรณีรับคืนด้วยเอกสารใบสำคัญ) ..	41
ตารางที่ 11 เปรียบเทียบกระบวนการติดตามเงินยืมที่ตรงจ่ายค้างชำระ	42
ตารางที่ 12 สรุปภาพรวมการลดขั้นตอนและระยะเวลาในกระบวนการจัดการเงินยืมที่ตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ด้วยระบบดิจิทัล	43

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 หลักการพื้นฐานของระบบสลิน	11
ภาพที่ 2 ความสูญเสียเปล่า (Waste) หรือ DOWNTIME	12
ภาพที่ 3 โครงสร้างของแผนผังสาเหตุและผล	17
ภาพที่ 4 แผนผังการแสดงก้างปลา.....	18
ภาพที่ 5 การเปรียบเทียบจำนวนเงินยืมทรองจ่าย โดยใช้ปีงบประมาณ พ.ศ.2566 เป็นปีฐาน	27
ภาพที่ 6 การเปรียบเทียบจำนวนเงินยืมทรองจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีงบประมาณ	27
ภาพที่ 7 เปรียบเทียบจำนวนสัญญาเงินยืมทรองจ่าย โดยใช้ปีงบประมาณ พ.ศ.2566 เป็นปีฐาน..	29
ภาพที่ 8 การเปรียบเทียบจำนวนสัญญาเงินยืมทรองจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีงบประมาณ ...	29
ภาพที่ 9 วิเคราะห์ปัญหากระบวนการจัดทำเงินยืมทรองจ่าย โดยใช้หลัก 4M 1E กับแผนผังก้างปลา	30

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานภายใต้นโยบายการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการสร้างสรรค์และพัฒนาสังคม โดยมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรให้เป็น ดิจิทัล Transformation (KKU ดิจิทัล Transformation) ซึ่งถือเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์หลักที่ต้องการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ตลอดจนมุ่งสู่การเป็น Smart Organization ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization)

กองคลัง มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะหน่วยงานหลักที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการด้านการเงิน การบัญชี และการงบประมาณ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการสนองนโยบายดังกล่าว โดยมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการจัดการทางการเงินให้มีความทันสมัยและคล่องตัว หนึ่งในภารกิจที่มีความสำคัญและมีปริมาณรายการเกิดขึ้นจำนวนมากในแต่ละปีงบประมาณ คือ เงินยืมทดรองจ่าย ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ส่วนงานและบุคลากรสามารถดำเนินกิจกรรมตามภารกิจได้อย่างต่อเนื่องและคล่องตัว อย่างไรก็ตาม จากการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่า กระบวนการบริหารจัดการการเงินยืมทดรองจ่าย ยังมีประเด็นที่ต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของปริมาณการยืมเงินทดรองจ่ายที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตามการขยายตัวของมหาวิทยาลัย กระบวนการทำงานที่ซับซ้อน เช่น ขั้นตอนการอนุมัติ การส่งเอกสาร และการติดตามในรูปแบบเดิม (Paper-based) ส่งผลให้เกิดความล่าช้าและมีโอกาสเกิดข้อผิดพลาดในการบันทึกข้อมูล และที่สำคัญภาระงานด้านเอกสารต้องใช้เวลาจำนวนมากในการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร ทำให้ขาดโอกาสในการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิเคราะห์จึงมีแนวคิดในการวิเคราะห์ปริมาณข้อมูลการยืมเงินทดรองจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่นในมิติต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจถึงแนวโน้มและพฤติกรรมการใช้เงินทดรองจ่ายในแต่ละช่วงปีงบประมาณ พร้อมทั้งศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดการการเงินยืมทดรองจ่ายอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การหาแนวทางในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัลที่มีความถูกต้อง รวดเร็ว และทันต่อเวลา อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และสนับสนุนการดำเนินภารกิจของมหาวิทยาลัยได้อย่างยั่งยืน

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อวิเคราะห์ปริมาณข้อมูลการยืมเงินยืมตรงจ่าย ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในมิติต่าง ๆ โดยจำแนกตามช่วงปีงบประมาณ และประเภทสัญญาเงินยืม

1.2.2 เพื่อศึกษาสภาพปัญหากระบวนการจัดการเงินยืมตรงจ่าย และหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเงินยืมตรงจ่าย ของ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว และทันต่อเวลา

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.3.1 ทราบถึงแนวโน้มปริมาณเงินยืมตรงจ่ายในแต่ละช่วงปีงบประมาณ ตามแต่ละประเภทสัญญาเงินยืม

1.3.2 ทราบแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเงินยืมตรงจ่ายที่ชัดเจน ให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว และทันต่อเวลา

1.3.3 กระบวนการปฏิบัติงานด้านเงินยืมตรงจ่ายมีความกระชับมากขึ้น

1.4 ขอบเขตของการศึกษาวิเคราะห์

ในการศึกษาครั้งนี้ จะทำการศึกษาเฉพาะข้อมูลการยืมเงินตรงจ่าย ที่ดำเนินการโดยกองคลัง สำนักงานอธิการบดี เท่านั้น โดยชุดข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์อยู่ในช่วงของปีงบประมาณ 2566 ถึงปีงบประมาณ 2568 โดยรวบรวมข้อมูลมาจาก 2 แหล่ง ได้แก่ แหล่งที่ 1 ข้อมูลการยืมเงินตรงจ่ายในระบบ KKUFMIS จากเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2565 ถึง เดือน มกราคม พ.ศ. 2568 และแหล่งที่ 2 ข้อมูลการยืมเงินตรงจ่าย ในระบบ ERP ตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2568 ถึง เดือนกันยายน พ.ศ. 2568

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

การยืมเงินตรงจ่าย	หมายถึง	เงินยืมจากเงินรายได้ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อดำเนินกิจกรรมหรือโครงการที่ได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจ
ส่วนงาน	หมายถึง	สำนัก คณะ ศูนย์ สำนักงานวิทยาเขต ซึ่งเป็นส่วนงานตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ.2558
สำนักงานอธิการบดี	หมายถึง	หน่วยงานบริหารจัดการกลางและสนับสนุนภารกิจยุทธศาสตร์
กองคลัง	หมายถึง	หน่วยงานภายใต้สำนักงานอธิการบดี มีหน้าที่บริหารจัดการงานด้านการเงิน การบัญชี และการคลังของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

กระบวนการจัดการเงิน ยืมทรองจ่าย	หมายถึง	การปฏิบัติงานด้านเงินยืมทรองจ่าย โดยแบ่งตามกระบวนการหลัก คือ การจัดทำเงินยืมทรองจ่าย การรับคืนเงินยืมทรองจ่าย และการติดตามเงินยืมทรองจ่ายค้างชำระ
ประเภทสัญญาเงินยืม	หมายถึง	วัตถุประสงค์ในการยืมเงินทรองจ่ายที่แตกต่างกันไปตามภารกิจ และต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามประกาศเงินยืมฉบับที่ 1026/2564 และถูกกำหนดขึ้นแล้วทั้งในระบบ KKUFMIS และระบบ ERP
ระบบ KKUFMIS	หมายถึง	ระบบสารสนเทศการเงินการคลัง มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ใช้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 จนถึงปี พ.ศ. 2568 (ก่อนเปลี่ยนมาใช้ระบบ ERP)
ระบบ ERP	หมายถึง	ระบบบริหารทรัพยากรองค์กรของ มหาวิทยาลัยขอนแก่น(Enterprise Resource Planning System) ซึ่งเป็นระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ ที่สามารถตรวจสอบได้แบบ Real-Time
ปีงบประมาณ	หมายถึง	ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีหนึ่ง ไปจนถึงวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป โดยให้ปี พ.ศ. ที่ถัดไปเป็นชื่อปีงบประมาณนั้น
จำนวนสัญญา	หมายถึง	จำนวนเลขที่สัญญาเงินยืมทรองจ่ายที่บันทึกตั้งหนี้ในระบบ KKUFMIS และระบบ ERP โดยแบ่งตามช่วงระยะเวลาการใช้งานระบบ
จำนวนเงินยืม	หมายถึง	จำนวนเงินยืมทรองจ่ายที่กองคลังโอนเงินเข้าบัญชีของบุคลากรตามสัญญาการยืมเงินทรองจ่าย
การพัฒนากระบวนการด้วยระบบดิจิทัล	หมายถึง	การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการเงินยืมทรองจ่าย เพื่อลดการใช้เอกสารกระดาษ เพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน

บทที่ 2

ทฤษฎี และงานวิเคราะห์หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาและวิเคราะห์ในครั้งนี้ เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการจัดการเงินยืมตรงจ่ายของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน โดยการนำระบบดิจิทัลเข้ามาพัฒนา ทำให้กระบวนการจัดการเงินยืมตรงจ่ายของมหาวิทยาลัยขอนแก่นมีความรวดเร็วและทันต่อเวลา นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องในการตัดสินใจ และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการผ่านระบบการทำงานที่ทันสมัย รวดเร็ว และตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน

- 2.1 ระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- 2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
- 2.3 งานวิเคราะห์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ประกาศมหาวิทยาลัยขอนแก่น ฉบับที่ 1026/2564 เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติการยืมเงินตรงจ่ายจากเงินรายได้

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 31(1) และ (5) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ.2558 และตามความในข้อ 9.4 (1) และข้อ 30 ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่าด้วยการงบประมาณ การเงิน การพัสดุ ทรัพย์สิน และการตรวจสอบ พ.ศ.2559 ประกอบกับมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารการคลังและพัสดุ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในคราวประชุมครั้งที่ 4/2564 เมื่อวันที่ 28 เมษายน 2564 ประกอบกับข้อ 6 และข้อ 10 แห่งระเบียบมหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่าด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย พ.ศ.2540 จึงออกประกาศกำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติ ไว้ดังนี้

ข้อ 1 ประกาศนี้เรียกว่า “ประกาศมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ฉบับที่ 1026/2564) เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติการยืมเงินตรงจ่ายจากเงินรายได้”

ข้อ 2 ประกาศนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2564 เป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิกประกาศมหาวิทยาลัยขอนแก่น ฉบับที่ 1269/2556 เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติการยืมเงินตรงจ่ายจากเงินรายได้ ลงวันที่ 19 มิถุนายน 2556 บรรดาประกาศหรือมติอื่นใดในส่วนที่กำหนดไว้แล้วในประกาศหรือซึ่งขัดแย้งกับประกาศนี้ให้ใช้ประกาศนี้แทน

ข้อ 4 ในประกาศนี้

“มหาวิทยาลัย” หมายความว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่น

“อธิการบดี” หมายความว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น

“ส่วนงาน” หมายความว่า คณะ ศูนย์ สถาบัน สำนัก หรือหน่วยงานที่

เรียกชื่ออย่างอื่นที่เทียบเท่าคณะ ยกเว้น หน่วยงานในกำกับ

“หัวหน้าส่วนงาน” หมายความว่า คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

“ผู้อำนวยการกองบริหารงาน” หมายความว่า ผู้อำนวยการกองบริหารงาน ศูนย์สถาบัน สำนัก หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่าเลขานุการคณะ

“เงินยืม” หมายความว่า เงินยืมที่ตรงจ่ายเงินรายได้ มหาวิทยาลัยหรือเงินยืมที่ตรงจ่ายเงินหมุนเวียนของหน่วยงาน

“ใบสำคัญคู่จ่าย” หมายความว่า หลักฐานการจ่ายที่เป็นใบเสร็จรับเงิน หรือหลักฐานที่แสดงว่าได้มีการจ่ายเงินให้แก่ผู้รับหรือเจ้าหน้าที่ตามข้อผูกพันแล้ว

“พนักงานมหาวิทยาลัย” หมายความว่า พนักงานมหาวิทยาลัยขอนแก่น ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ.2558 ที่ได้รับค่าจ้างจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ทั้งนี้ให้หมายความรวมถึงพนักงานมหาวิทยาลัยที่ใช้เงินรายได้ ข้าราชการและลูกจ้างประจำเปลี่ยนสถานภาพ

ข้อ 5 ให้อธิการบดีเป็นผู้รักษาการตามประกาศนี้ กรณีมีปัญหาในการตีความหรือปัญหาการปฏิบัติตามประกาศนี้ ให้อธิการบดีเป็นผู้วินิจฉัย

หมวด 1 หลักการและวัตถุประสงค์

ข้อ 6 เงินยืมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานหรือบุคคล ยืมเพื่อนำไปจ่ายในการดำเนินงาน

ในหน้าที่และการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ในกรณีที่มีความจำเป็นที่ต้องมีการจ่ายเงินสดก่อน ดังนั้น การขอ

ยืมเงินจึงต้องอยู่ภายใต้เหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีการจ่ายเงินสดล่วงหน้า ทั้งนี้ภายใต้หลักเกณฑ์ที่กำหนด

ในประกาศนี้

ข้อ 7 มหาวิทยาลัยจะให้ยืมเงินหมุนเวียนแก่หน่วยงานที่มีระบบบริหารการเงินอยู่ภายใต้การจัดการของมหาวิทยาลัยและบุคคลในสังกัดหน่วยงานดังกล่าวเป็นผู้มีสิทธิขอยืมเงิน ซึ่งจะต้องเป็นค่าใช้จ่าย ดังนี้

- 7.1 เงินเดือน ค่าจ้างของบุคลากรที่หน่วยงานยังไม่เบิกจ่าย
- 7.2 เงินค่าสวัสดิการการรักษาพยาบาล สวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาบุตร
- 7.3 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน
- 7.4 ค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรม/โครงการอื่นๆของส่วนงาน
- 7.5 ค่าพัสดุที่ติดต่อดโดยตรงกับผู้จำหน่ายจากต่างประเทศ
- 7.6 ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ
- 7.7 ค่าใช้จ่ายในการวิจัยหรือการให้บริการวิชาการ
- 7.8 กรณีบุคลากรและนักศึกษาได้ทุนการศึกษาและทำวิจัยระยะสั้น ไม่เกิน 1 ปี

ข้อ 8 การได้รับอนุมัติเงินยืม เป็นการให้ยืมเงินตามหลักการในข้อ 6 การจ่ายเงินจะต้องปฏิบัติตามระเบียบหรือแนวปฏิบัติต่างๆ ของรายการที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

ข้อ 9 ผู้ยืมเงิน จะต้องรับผิดชอบในการคืนเงินให้ครบตามจำนวน ภายในระยะเวลาที่กำหนด

ข้อ 10 หัวหน้าส่วนงานที่อนุมัติหรือให้ความเห็นชอบในการขอยืมเงินของบุคลากรมีหน้าที่กำกับติดตามการใช้จ่ายเงิน รวมทั้งการคืนเงินยืมของผู้ได้บังคับบัญชา

หมวด 2 ผู้มีอำนาจอนุมัติและผู้มีสิทธิยืมเงิน

ข้อ 11 อธิการบดี หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย มีอำนาจอนุมัติเงินยืมทตรงจ่ายเงินรายได้มหาวิทยาลัยได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

สำหรับเงินยืมหมุนเวียนของหน่วยงาน หัวหน้าส่วนงาน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย มีอำนาจอนุมัติเงินยืมทตรงจ่ายจากเงินหมุนเวียนของหน่วยงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ข้อ 12 ผู้มีสิทธิยืมเงินทตรงจ่าย ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานมหาวิทยาลัย และต้องไม่เป็นผู้ที่ค้างเงินยืมที่เกินกำหนดระยะเวลาในสัญญา

หมวด 3 หลักเกณฑ์และวิธีการยืมเงิน

ข้อ 13 ผู้ยืมเงินจะต้องศึกษาระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ให้เข้าใจเป็นอย่างดีและต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เมื่อได้รับอนุมัติให้ยืมเงินทตรงจ่าย และหากหลักฐานการจ่ายเงินไม่สามารถเบิกจ่ายตามระเบียบได้ ผู้ยืมเงินจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ

ข้อ 14 เงื่อนไขการยืมเงิน

14.1 เงินยืมทตรงจ่าย เงินเดือน ค่าจ้างของบุคลากรที่หน่วยงานยังไม่เบิกจ่าย ยืมได้ไม่เกินร้อยละ 70 ของอัตราเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับบรรจุและแต่งตั้ง

14.2 เงินยืมทตรงจ่ายเงินค่าสวัสดิการรักษายาบาล สวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาบุตร ยืมได้ตามจำนวนเงินที่เรียกเก็บ

14.3 เงินยืมทตรงจ่ายค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ให้ยืมค่าตอบแทนที่ไม่สามารถจ่ายตรงได้ ได้แก่ ค่าตอบแทนวิทยากรและค่าตอบแทนอาจารย์พิเศษที่เดินทางมาจากต่างประเทศ หากมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจ้างเหมาและจัดซื้อพัสดุให้ดำเนินการตามประกาศที่เกี่ยวข้องต่อไป

14.4 เงินยืมค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรม/โครงการอื่นๆ ของส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างให้ดำเนินการตามระเบียบพัสดุก่อน และต้องส่งเรื่องยืมเงินถึงกองคลัง ไม่น้อยกว่า 5 วันทำการ หากพ้นกำหนดแล้วนั้น ให้ดำเนินการเบิกจ่ายแทนการยืมเงิน

14.5 เงินยืมทตรงจ่ายเพื่อการอื่น ให้ยืมได้ตามค่าใช้จ่ายเท่าที่จ่ายจริงและจำเป็นต้องจ่ายตามระยะเวลา ที่มีความจำเป็นต้องใช้เงิน ทั้งนี้ให้แสดงในแผนการใช้จ่ายเงิน แต่ต้องไม่เกินวงเงินงบประมาณที่ได้รับและต้องมีงบประมาณหรือแหล่งเงินที่รองรับการเบิกจ่ายเพื่อส่งใช้เงินยืม ทั้งนี้ค่าใช้จ่ายที่ยืมเงินต้องเบิกจ่ายได้ภายใน 30 วัน นับจากวันที่เสร็จสิ้นกิจกรรม

ข้อ 15 กรณีบุคลากรยืมเงินรายได้มหาวิทยาลัย

15.1 ผู้ยืมเงินจะต้องมีคุณสมบัติตามบัญชีแนบท้ายประกาศมหาวิทยาลัยขอนแก่น เรื่อง กำหนดวงเงินยืมทตรงจ่ายตามระดับตำแหน่ง

15.2 ให้ผู้ยืมเงินทำสัญญายืมเงิน ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด จำนวน 2 ฉบับ โดยมีหัวหน้าส่วนงานเห็นชอบการยืมเงินดังกล่าว

15.3 หลักฐานประกอบการยืมเงิน โครงการหรือหลักฐานที่ได้รับอนุมัติให้ใช้จ่ายเงิน แผนการใช้จ่ายเงินที่แสดง วัน เวลา จำนวนเงิน ที่มีความจำเป็นต้องใช้เงิน

15.4 ให้อื่นเรื่องถึงกองคลัง ไม่น้อยกว่า 5 วันทำการ ก่อนวันที่มีความจำเป็นต้องใช้เงิน

15.5 เจ้าหน้าที่ กองคลัง มีหน้าที่ตรวจสอบและกลั่นกรองการยืมเงินและการอนุมัติให้เป็นไปตามประกาศนี้

ข้อ 16 กรณียืมเงินหมุนเวียนของส่วนงาน

16.1 ให้หัวหน้าส่วนงานและผู้อำนวยการกองบริหารงานเป็นผู้ยืมร่วมในการยืมเงินตรงจ่ายจากเงินรายได้ เพื่อใช้หมุนเวียนของส่วนงาน โดยทำสัญญายืมเงินตามแบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด จำนวน 2 ฉบับ

16.2 ให้ส่วนงานเก็บรักษาเงินยืมหมุนเวียนของส่วนงาน โดยให้เปิดบัญชีเงินฝากธนาคารบัญชีออมทรัพย์คู่กับบัญชีกระแสรายวัน และให้เก็บหลักฐานการจ่ายเงินเพื่อตรวจสอบ

ดอกเบียจากบัญชีเงินฝากในวรรคก่อนให้นำส่งเป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยภายใน 15 วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ

ข้อ 17 กรณีบุคลากรยืมเงินหมุนเวียนของส่วนงาน

17.1 ผู้ยืมเงินจะต้องมีคุณสมบัติตามบัญชีแนบท้ายประกาศมหาวิทยาลัยขอนแก่น เรื่อง กำหนดวงเงินยืมตรงจ่ายตามระดับตำแหน่ง

17.2 ให้ผู้ยืมเงินทำสัญญายืมเงิน ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด จำนวน 2 ฉบับ

17.3 หลักฐานประกอบการยืมเงิน โครงการ/หลักฐานที่ได้รับอนุมัติให้ใช้จ่ายเงิน แผนการใช้จ่ายเงินที่แสดง วัน เวลา จำนวนเงิน ที่มีความจำเป็นต้องใช้เงิน

17.4 ให้อื่นเรื่องถึงงานคลังหรือกลุ่มงานที่รับผิดชอบ ไม่น้อยกว่า 5 วันทำการ ก่อนวันที่มีความจำเป็นต้องใช้เงิน

17.5 เจ้าหน้าที่งานคลังหรือกลุ่มงานที่รับผิดชอบของส่วนงาน มีหน้าที่ตรวจสอบและกลั่นกรองการยืมเงินและการอนุมัติให้เป็นไปตามประกาศนี้

หมวด 4 การจ่ายและส่งใช้เงินยืม

ข้อ 18 ผู้ดำเนินการจ่ายและรับคืนเงินยืม

18.1 กรณียืมเงินรายได้มหาวิทยาลัย กองคลังเป็นผู้ดำเนินการ

18.2 กรณียืมเงินหมุนเวียนของส่วนงาน งานคลังของส่วนงานเป็นผู้ดำเนินการ

ข้อ 19 การจ่ายเงินยืมให้จ่ายโดยการโอนเงินเข้าบัญชีเงินเดือนเงินฝากธนาคารไทยพาณิชย์เท่านั้น ในกรณีที่บัญชีเงินเดือนไม่ใช่บัญชีเงินฝากธนาคารไทยพาณิชย์ ให้ผู้ยืมเปิดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ธนาคารไทยพาณิชย์และสำเนาหน้าสมุดบัญชีเงินฝากแจ้งกองคลัง

ให้โอนเงินให้แก่ผู้ยืมก่อนวันที่มีความจำเป็นต้องจ่ายเงินไม่เกิน 2 วันทำการ

ข้อ 20 การส่งใช้เงินยืม

20.1 การส่งใช้เงินยืมเงินเดือน ค่าจ้างของบุคลากรที่ส่วนงานยังไม่เบิกจ่าย ให้กองคลังตั้งฎีกาเบิกหักผลส่งเพื่อคืนเงินยืมตรงจ่าย

20.2 การส่งใช้เงินยืมเงินค่าสวัสดิการการรักษาพยาบาล สวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาบุตร ให้ผู้ยืมส่งใบสำคัญคู่จ่ายทันทีเมื่อได้จ่ายเงินแล้ว

หากมีเงินเหลือจ่ายให้นำเงินสด นำฝากธนาคารไทยพาณิชย์ซื้อบัญชีเงินรายได้ มหาวิทยาลัยขอนแก่น หรือนำเงินสดส่งคืนที่กองคลังหรืองานคลังของส่วนงาน หรือสามารถจ่ายผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ระบบ ikku ในรูปแบบ QR CODE แล้วแต่กรณี และให้แนบเอกสารการนำฝากเงินพร้อมกับใบสำคัญคู่จ่ายตามระยะเวลา ดังนี้

20.2.1 ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ ให้ผู้ยืมส่งใบสำคัญคู่จ่ายให้เร็วที่สุดแต่ไม่เกิน 15 วัน นับจากวันเดินทางกลับจากไปราชการ

20.2.2 ค่าใช้จ่ายในการยืมเงินเพื่อการอื่น ให้ผู้ยืมส่งใบสำคัญคู่จ่าย ภายใน 30 วันนับจากวันสิ้นสุดกิจกรรม

ข้อ 21 การหักล้างบัญชีลูกหนี้เงินยืมให้ปฏิบัติ ดังนี้

กรณียืมเงินตรงจ่ายเงินรายได้มหาวิทยาลัย

21.1 กรณีชำระหนี้เงินยืมเป็นเงินสดหรือเงินโอน ให้กองคลังออกใบเสร็จรับเงินเป็นหลักฐานแสดงการรับเงินพร้อมหักล้างบัญชีลูกหนี้

21.2 กรณีชำระหนี้เงินยืมผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ระบบ ikku ในรูปแบบ QR CODE ลูกหนี้จะได้รับใบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Receipt) ผ่าน E-Mail มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นหลักฐานแสดงการรับเงินพร้อมหักล้างบัญชีลูกหนี้

21.3 กรณีชำระหนี้เงินยืมโดยวิธีจัดส่งเอกสารใบสำคัญคู่จ่ายจากเงินงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ ให้กองคลังออกหลักฐานใบรับใบสำคัญเป็นหลักฐานให้ผู้ยืมเงิน

กรณียืมเงินหมุนเวียนของส่วนงาน

21.4 กรณีชำระหนี้เงินยืมเป็นเงินสดหรือเงินโอน ให้งานคลังของส่วนงานออกใบรับเงินเป็นหลักฐานแสดงการรับเงินพร้อมให้ล้างบัญชีลูกหนี้

21.5 กรณีชำระหนี้เงินยืมผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ระบบ ikku ในรูปแบบ QR CODE ลูกหนี้จะได้รับใบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Receipt) ผ่าน E-Mail มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นหลักฐานแสดงการรับเงินพร้อมหักล้างบัญชีลูกหนี้

21.6 กรณีชำระหนี้เงินยืมโดยวิธีจัดส่งเอกสารใบสำคัญคู่จ่ายเบิกจากเงินงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ ให้งานคลังของส่วนงานออกหลักฐานใบรับใบสำคัญเป็นหลักฐานให้ผู้ยืมเงิน และเมื่อได้รับโอนเงินจากกองคลัง ให้หักล้างบัญชีลูกหนี้ภายในวันทำการ

ข้อ 22 เอกสารใบสำคัญคู่จ่ายฉบับใด หากเมื่อตรวจสอบแล้วมีเหตุต้องทักท้วง ให้กองคลังหรืองานคลังหรือกลุ่มงานที่รับผิดชอบของส่วนงาน (แล้วแต่กรณี) แจ้งผู้ยืมเงินเพื่อทราบโดยด่วน แล้วให้ผู้ยืมปฏิบัติตามคำทักท้วงภายใน 7 วัน นับจากวันที่ได้รับคำทักท้วง หากผู้ยืมมิได้ดำเนินการตามคำทักท้วงและไม่ได้ชี้แจงเหตุผลให้กองคลังหรืองานคลังหรือกลุ่มงานที่รับผิดชอบของส่วนงาน (แล้วแต่กรณี) ทราบ ให้

กองคลังหรืองานคลังหรือกลุ่มงานที่รับผิดชอบของส่วนงาน (แล้วแต่กรณี) ดำเนินการตามเงื่อนไขในสัญญาเงินยืม โดยถือว่าผู้ยืมเงินยังมีได้ส่งใช้คืนเงินยืมเท่าจำนวนที่ทักท้วงนั้น

ในกรณีที่ผู้ยืมเงิน ไม่สามารถปฏิบัติตามคำทักท้วงในวรรคหนึ่งได้ อันเนื่องมาจากติดภารกิจอื่น ให้ผู้ยืมเงินดำเนินการให้แล้วเสร็จ ภายใน 7 วัน นับจากวันที่กลับมาปฏิบัติราชการ

ข้อ 23 ผู้ยืมมีหน้าที่จะต้องรับผิดชอบในการตรวจสอบวันครบกำหนดคืนเงินยืมตาม

สัญญาเงินยืมที่ได้รับอนุมัติ ผู้ยืมเงินยังสามารถตรวจสอบได้ทางเว็บไซต์กองคลัง ที่ <http://finance.kku.ac.th>

ข้อ 24 กรณีที่เกิดกิจกรรมหรือโครงการที่มีเหตุให้ระงับหรือเลื่อนการดำเนินงาน อันเป็นเหตุให้ไม่สามารถคืนเงินยืมได้ภายในกำหนดเดิม ให้ผู้ยืมเงินดำเนินการคืนเงินยืมทันที

หมวด 5 การควบคุมและตรวจสอบ

ข้อ 25 ให้กองคลังจัดทำทะเบียนเงินยืมในระบบอิเล็กทรอนิกส์ของมหาวิทยาลัยและจัดทำรายงานลูกหนี้เงินยืมคงค้างหรือรายงานฐานะเงินยืมตามแบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด เสนออธิการบดีเพื่อทราบภายในวันที่ 10 ของเดือนถัดไป

ข้อ 26 เงินยืมหมุนเวียนของส่วนงาน ให้ส่วนงานรายงานฐานะเงินยืมต่อผู้อำนวยการกองคลังและผู้อำนวยการกองตรวจสอบภายใน ภายในวันที่ 10 ของเดือนถัดไป

ข้อ 27 ให้กองตรวจสอบภายในมีสิทธิ์เข้าถึงข้อมูลรายงานฐานะเงินยืมในระบบอิเล็กทรอนิกส์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานเพื่อตรวจสอบได้และรายงานฐานะเงินยืมของมหาวิทยาลัยต่ออธิการบดี

ข้อ 28 ให้ส่วนงานเปลี่ยนสัญญาเงินยืมหมุนเวียนส่วนงานเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

หมวด 6 บทกำหนดโทษ

ข้อ 29 เมื่อครบกำหนดคืนเงินยืม ผู้ยืมเงินไม่มีการส่งใช้เงินคืน ให้กองคลังหรืองานคลังหรือกลุ่มงานที่รับผิดชอบ (แล้วแต่กรณี) ดำเนินการหักเงินเดือน เงินค่าจ้าง เงินประจำตำแหน่ง เงินค่าตอบแทน บำเหน็จ บำนาญหรือเงินอื่นใดที่ผู้ยืมมีสิทธิ์ได้รับจากทางมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งค่าปรับร้อยละ 7.5 ต่อปีของเงินยืมที่ค้างชำระ เพื่อชำระคืนตามสัญญาเงินยืมจนกว่าจะครบถ้วนและมีผลต่อการประเมินเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำปีของผู้ยืมเงิน

ข้อ 30 การหักเงินเดือน เงินค่าจ้าง เงินประจำตำแหน่ง เงินค่าตอบแทน บำเหน็จ บำนาญหรือเงินอื่นใดที่ผู้ยืมเงินมีสิทธิ์ได้รับจากทางมหาวิทยาลัย เพื่อชำระคืนตามสัญญาเงินยืมจนกว่าจะครบถ้วนการหักเงินเดือนเพื่อส่งคืนเงินยืม กองคลัง ดำเนินการภายในวันที่ 10 ของเดือน หากผู้ยืมเงินนำเงินสดมาคืนหลังวันที่ 10 ของเดือน กองคลังจะดำเนินการคืนเงินให้ผู้ยืมเงินในวันสิ้นเดือน

ข้อ 31 บุคลากรที่เคยมีประวัติการถูกหักเงินเดือนเพื่อชดใช้เงินยืม จะไม่มีสิทธิ์ยืมเงินทดรองจ่ายภายในระยะเวลา 3 ปีนับจากวันที่ชำระหนี้คงค้างครบถ้วน

ข้อ 32 ผู้ที่นำเงินยืมทดรองจ่ายไปใช้จ่ายนอกเหนือจากวัตถุประสงค์ที่ได้รับอนุมัติ หรือมีพฤติการณ์ห่วงเหนี่ยวการคืนเงินยืมโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรหรือหักเงินเดือนเพื่อส่งคืนเงินยืมไม่ได้ให้ถือว่ามิเจตนาทุจริต ให้ดำเนินการทางวินัยโดยเคร่งครัดและให้นำมาประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนและการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือการต่อสัญญาจ้าง

2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 แนวคิดการจัดการแบบลีน (Lean Management)

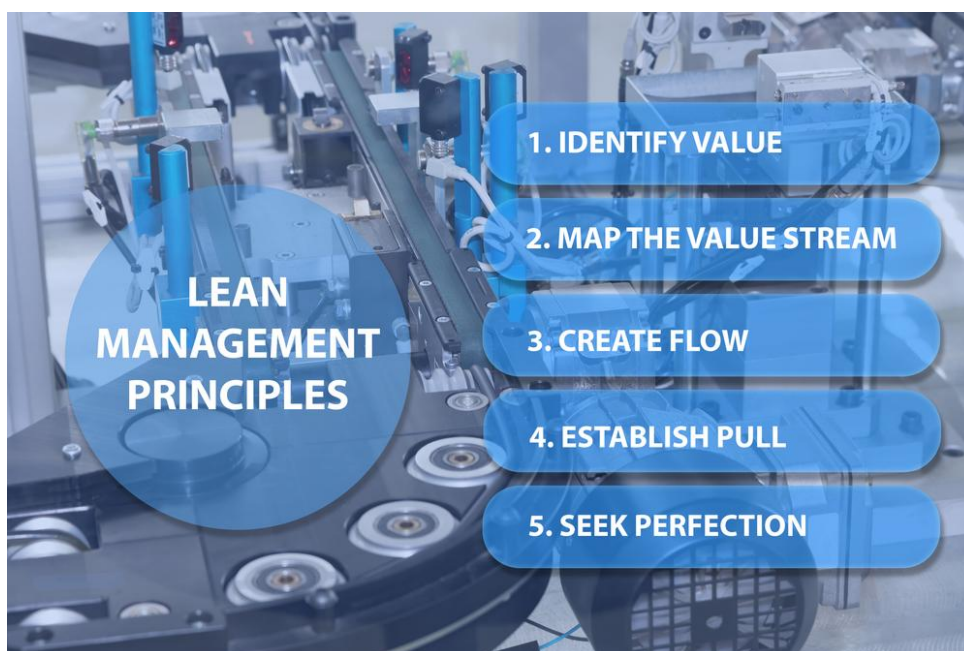
บทความจากเอชเร็กซ์ เอเชีย (2564) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบลีน (LEAN) คือ การปรับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผ่านการลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า พร้อมความสามารถในการปรับตัวเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) แนวคิดดังกล่าวเริ่มต้นในระบบอุตสาหกรรม หรือ LEAN Manufacturing มีรากฐานมากจากระบบการผลิตรถยนต์ของโตโยต้า หรือที่เรารู้จักกันในนาม Toyota Way เป็นเทคนิคที่ใช้กำจัดความสูญเปล่าของกระบวนการผลิต โดยเน้นไปที่การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก กล่าวคือเป็นการใช้ต้นทุนการผลิตให้ต่ำที่สุด และใช้เวลาการผลิตให้สั้นที่สุด เพื่อมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงสุด ต่อมามีการพัฒนาแนวคิดลีน และนำไปใช้ในสาขาอื่นมากมาย เช่น การพัฒนาซอฟต์แวร์ (Lean Software Development), สตาร์ทอัพ (Lean Startup), กระบวนการคิด (Lean Thinking) หรือการจัดการโครงสร้างองค์กร (Lean Organizational Structure) ทว่าทุกแนวคิดลีนจะให้ความสำคัญ 3 ประการที่เหมือนกัน คือ

- การกำหนดคุณค่าจากมุมมองของลูกค้าเป็นหลัก
- การกำจัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออกจากกระบวนการธุรกิจ
- และการพัฒนากระบวนการทำงาน เป้าหมาย และบุคคลากรอย่างต่อเนื่อง

การใช้ระบบลีนในแต่ละองค์กรจะสร้างคุณค่าที่แตกต่างกันไป แต่ประโยชน์หลักที่ทุกองค์กรจะได้มีทั้งหมด 5 ข้อ คือ

1. ประสิทธิภาพทำงานดีขึ้น – ลีนเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานโดยตรง เนื่องจากเป็นการกำจัดความสูญเปล่าของกระบวนการทั้งหมด ทำให้พนักงานได้ทำงานเฉพาะกระบวนการที่มีคุณค่าเท่านั้น
2. ใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ – พนักงานไม่ต้องเสียเวลากับกระบวนการที่ไม่จำเป็น ทุกคนจะมีเวลาทำงานมากขึ้นหรือเร็วขึ้น สินค้าและบริการก็จะถึงมือลูกค้าไวขึ้น
3. การบริการลูกค้าดีขึ้น – เพราะลูกค้าคือหัวใจหลักของทุกธุรกิจอยู่แล้ว ระบบลีนจะมุ่งหาความต้องการของลูกค้าจริง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาสินค้าและบริการ ให้ตอบสนองความต้องการอย่างตรงจุด
4. พนักงานมีกำลังใจมากขึ้น – ระบบลีนสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าและความคิดเห็นของตนเองมีคุณค่า การรับฟังดังกล่าวจะช่วยให้อรรถประโยชน์การทำงานดีขึ้น
5. ลดต้นทุนสินค้าคงคลัง – ในกรณีอุตสาหกรรม ถ้าเราผลิตสินค้ามากเกินไปก็จะเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้าคงคลัง ซึ่งการเก็บสินค้าไว้นาน ๆ ก็จะทำให้การสูญเสียคุณภาพได้อีก นับเป็นความสิ้นเปลืองอย่างหนึ่งเหมือนกัน

หลักการพื้นฐานของระบบลีน (LEAN)



ภาพที่ 1 หลักการพื้นฐานของระบบลีน

หลักการพื้นฐานของลีน หรือ Basic Principles of Lean Management มีอยู่ 5 ข้อ คือ

1. กำหนดคุณค่า (Identify Value) ก่อนอื่นทุกธุรกิจต้องตอบให้ได้ว่า “อะไรคือคุณค่าของบริษัทที่จะมอบให้กับลูกค้า” เพื่อตรวจสอบให้ได้ว่าแล้วจริง ๆ ลูกค้าต้องการคุณค่าอะไรจากบริษัทของเรา นั่นคือโจทย์ที่จะต้องแก้ไข เพื่อให้เราสร้างสินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการมากที่สุด นำไปสู่การตั้งเป้าหมายที่แท้จริงของบริษัท ซึ่งมีวิธีการได้มามากมาย เช่น สัมภาษณ์ ทำแบบสอบถาม ฯลฯ ข้อมูลเหล่านั้นจะช่วยให้เราเข้าใจว่า ลูกค้าต้องการอะไรกันแน่

2. วางแผนดำเนินงาน (Map The Value Stream) เป็นการวางแผนกระบวนการทำงานตามคุณค่าที่เราานิยามไว้ ตั้งแต่เริ่มต้นไปจนถึงจุดสิ้นสุดที่สินค้าและบริการไปถึงมือลูกค้า กระบวนการนี้จะทำให้เห็นว่าเราต้องทำอะไรบ้าง อะไรคือขั้นตอนที่จำเป็น อะไรคือขั้นตอนที่ตัดทิ้งได้ ที่สำคัญคือการมองเห็นกระบวนการทั้งหมดว่าใครทำอะไร ทำส่วนไหน ประเมินผลอย่างไร ไปจนถึงกระบวนการพัฒนาปรับปรุง

3. สร้างขั้นตอนการทำงาน (Create Flow) เป็นการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่า พนักงานจะทำงานได้อย่างไหลลื่น ต่อเนื่อง ไม่ติดขัด ผ่านกลยุทธ์ที่จะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างราบลื่น

4. ใช้ระบบดึง (Establish Pull) ระบบดึง (Pull System) คือการทำงานตามความต้องการที่เกิดขึ้นจริง เช่น การทำงานตามออร์เดอร์เท่านั้น เพื่อไม่ให้เกิดความสูญเปล่าด้านการผลิตสินค้ามากเกินไปเกินความต้องการ หรือเกิดสินค้าคงคลังมากเกินไป กระบวนการนี้จะทำให้การทำงานไหลลื่นอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามากขึ้น

5. มุ่งสู่ความสมบูรณ์แบบ (Seek Perfection) ข้อสุดท้ายนับเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด คือการวัดผลและการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพราะการพัฒนาก็คือการไม่ย่ออยู่กับที่ ฉะนั้นควรหมั่นตรวจสอบเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ปรับปรุง หรือพัฒนากระบวนการทำงานอยู่เสมอ

2.1.2 ทฤษฎีความสูญเปล่า (Waste/Wastes)

เรื่องวี สิงห์ศรี (2566) ได้กล่าวไว้ว่า การสูญเสียในการผลิตไม่เพียงแต่เพิ่มต้นทุน แต่ยังลดความสิ้นเปลืองของกระบวนการผลิต และไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ดังนั้น การลดการสูญเสียจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของการผลิต การลดการสูญเสียจำเป็นต้องระบุและเข้าใจรูปแบบต่าง ๆ ของการสูญเสียในการผลิตอย่างละเอียด โดยสามารถแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้



ภาพที่ 2 ความสูญเปล่า (Waste) หรือ DOWNTIME

1) ข้อบกพร่อง (Defects - D) การผลิตสินค้าที่มีข้อผิดพลาดหรือไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งต้องมีการซ่อมแซมหรือผลิตใหม่ ทำให้ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติม เช่น วัสดุ แรงงาน และเวลา การปรับปรุงคุณภาพและควบคุมข้อบกพร่องจะช่วยลดการสูญเสียได้อย่างมีนัยสำคัญ

2) การผลิตเกินความต้องการ (Overproduction - O) การผลิตสินค้ามากกว่าที่ลูกค้าต้องการทำให้เกิดสินค้าคงคลังมากเกินไป และต้องมีการจัดเก็บสินค้าที่ไม่ได้ใช้งาน การปรับกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการจริงจะช่วยลดต้นทุนและการผลิตเกินความต้องการ

3) การรอคอย (Waiting - W) การรอคอยวัตถุดิบ อุปกรณ์ หรือข้อมูลที่เป็นจำเป็นในการผลิต ทำให้สูญเสียเวลาและทรัพยากร ความล่าช้าอาจทำให้กระบวนการผลิตหยุดชะงัก และการส่งมอบสินค้าล่าช้า การจัดการเวลาและการวางแผนที่ดีจะช่วยลดการรอคอยได้

4) การใช้ทักษะพนักงานไม่เต็มที่ (Non-Utilized Talent - N): การไม่ใช้ทักษะและความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ ทำให้ไม่สามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงานจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

5) การขนส่ง (Transportation - T) การขนส่งวัสดุและสินค้าภายในโรงงานหรือระหว่างโรงงานทำให้เกิดค่าใช้จ่ายและเวลาที่ไม่จำเป็น การวางแผนการขนส่งอย่างมีประสิทธิภาพและการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยลดการขนส่งได้

6) สินค้าคงคลัง (Inventory - I) การเก็บรักษาสินค้าคงคลังมากเกินไป ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บและการจัดการสินค้าที่ไม่จำเป็น การจัดการสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพและการผลิตตามคำสั่งซื้อจะช่วยลดสินค้าคงคลังได้

7) การเคลื่อนไหว (Motion - M) การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นของพนักงานหรือเครื่องจักรทำให้เกิดการสูญเสียเวลาและพลังงาน การวางแผนกระบวนการผลิตที่ลดการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต

8) การประมวลผลเกินความจำเป็น (Extra Processing - E) การประมวลผลหรือผลิตเกินความจำเป็น ทำให้ใช้ทรัพยากรที่ไม่จำเป็น การปรับกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการจริงและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยลดการสูญเสียได้

2.1.3 แนวทางการจัดการความสูญเปล่าด้วยหลักการ ECRS

เรื่องรวี สิงห์ศรี (2566) ได้กล่าวไว้ว่า หลักการ ERCS (Eliminate Combine Rearrange Simplify) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนี้

1) การกำจัด (Eliminate - E) ขั้นตอนแรกคือ การระบุและกำจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในกระบวนการทำงาน เช่น ขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน หรือขั้นตอนที่ไม่เพิ่มมูลค่า การกำจัดสิ่งที่ไม่จำเป็นจะช่วยให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ลดความซับซ้อน และเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวม

2) การรวมขั้นตอน (Combine - C) การรวมขั้นตอนที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน เช่น การรวมการตรวจสอบคุณภาพหลายขั้นตอนเป็นขั้นตอนเดียว การรวมขั้นตอนนี้จะช่วยให้กระบวนการทำงานมีความคล่องตัวมากขึ้น ลดการเคลื่อนไหวและการเคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็น

3) การจัดเรียงใหม่ (Rearrange - R) การปรับลำดับขั้นตอนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยพิจารณาถึงการลดความล่าช้าและความซ้ำซ้อน การจัดลำดับใหม่นี้ช่วยลดเวลาในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมของกระบวนการ

4) การทำให้เรียบง่าย (Simplify - S) : การทำให้กระบวนการทำงานง่ายขึ้นและเข้าใจได้ง่าย เช่น การนำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการทำงาน การออกแบบขั้นตอนให้ชัดเจน และการฝึกอบรมพนักงานให้เข้าใจในขั้นตอนการทำงานอย่างครบถ้วน การทำให้กระบวนการเรียบง่ายช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงจากข้อผิดพลาด

2.1.3 แนวคิดวงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี (2569) กล่าวไว้ว่า PDCA คือ แนวคิดหรือวงจรการบริหารงานคุณภาพชนิดหนึ่ง ที่ถูกคิดค้นขึ้นโดย วอลท์เตอร์ ชิวฮาร์ต (Dr.Walter A. Shewhart) บิดาแห่งการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ โดยนำสถิติมาปรับใช้กับวงการอุตสาหกรรมด้วยการจัดรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงาน ปัจจัยข้อผิดพลาด และใช้ข้อมูลต่างๆ ในการทำงานอนาคตและทิศทางการเจริญเติบโตขององค์กรได้อย่างแม่นยำ และถูกเรียกว่า "วงจรชูฮาร์ต (Shewhart Cycle)" ซึ่งแนวคิดและกระบวนการดำเนินการดังกล่าวได้รับความสนใจจาก ดร.เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง (Dr. William Edwards Deming) ปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพ ได้นำ "วงจรชูฮาร์ต (Shewhart Cycle)" มาพัฒนาและปรับใช้กับการควบคุมคุณภาพในวงการอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น โดยมีความเชื่อพื้นฐานที่ว่า "คุณภาพสามารถปรับปรุงได้" จึงเป็นแนวคิดของการพัฒนาคุณภาพงานขั้นพื้นฐาน เป็นการกำหนดขั้นตอนการทำงาน เพื่อสร้างระบบการบริหารคุณภาพ ที่เป็นที่ยอมรับว่า เป็นระบบการบริหารจัดการที่สามารถปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกับทุกบริบทของทุกองค์กร หรือแม้แต่กระทั่งการดำเนินชีวิตประจำวันของมนุษย์ จนเป็นที่ยอมรับในฐานะของผู้คิดค้นวงจรการบริหารคุณภาพ "วงจรถูฮาร์ต (Deming cycle)" โดยมีองค์ประกอบที่ถูกแทนด้วยอักษรภาษาอังกฤษ 4 ตัว คือ P D C A ซึ่งแทนความหมายของกระบวนการบริหารคุณภาพ ตามแนวคิดของวงจรถูฮาร์ต โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) P : Plan (วางแผน) หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน อาจประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในขั้นตอน Plan (การวางแผน) จะมุ่งเน้นการจัดอันดับความสำคัญของ เป้าหมาย การกำหนดกรอบหรือยุทธวิธีในการดำเนินงาน รวมถึงการกำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ หรือผู้ดำเนินการ กำหนดงบประมาณที่จะใช้ และรวมถึงการกำหนดแผนการรับมือต่อความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นในการดำเนินการด้วย ซึ่งการเขียนแผนดำเนินการดังกล่าวอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของบริบทของการดำเนินงาน (มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้) ซึ่งประโยชน์ที่ได้รับจากการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต (เป้าประสงค์) และช่วยลดความสูญเสียต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการดำเนินงานของทุกองค์กร

2) D : Do (ปฏิบัติตามแผน) หมายถึง ขั้นตอนของการปฏิบัติตามแผน (ดำเนินการตาม PLAN) อาจพูดได้ว่า เป็นการดำเนินการปฏิบัติตามกรอบยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าประสงค์ ซึ่งนอกจากจะต้องปฏิบัติตามแผนดำเนินงานที่ได้วางไว้แล้ว ยังจำเป็นต้องดำเนินการจัดเก็บข้อมูลในการปฏิบัติงานด้วย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานในอนาคตต่อไป ฉะนั้นการปฏิบัติตามแผน DO จึงไม่ได้หมายถึง การหลักลับตามปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานเพียงอย่างเดียว แต่ต้องปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจัดเก็บข้อมูลที่พบระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นฐานในการพิจารณาปรับแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานให้หมดไป หรือพัฒนาเพื่อต่อยอดสิ่งที่ได้อยู่แล้วให้เกิดนวัตกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพได้ในอนาคต

3) C : Check (ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน) หมายถึง ขั้นตอนของการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่ได้ดำเนินการแล้ว (จากขั้นตอน DO) ว่าเป็นไปตามที่ได้ตั้งเป้าหมาย หรือคาดการณ์ไว้หรือไม่? โดยการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการตามแผนและผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้มาพิจารณาหาข้อบกพร่อง หรือค้นหาสิ่งที่สามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ยิ่งกว่าเดิม โดยอาจนำเครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติงาน หรือวัดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานต่างๆ มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงาน เช่น KPI , PMQA สำหรับหน่วยงานราชการ เป็นต้น หลังจากการวิเคราะห์ปัจจัยปัญหา และอุปสรรค หรือจุดที่สามารถพัฒนาต่อยอดได้องค์กรจะได้ชุดข้อมูลสำหรับนำไปพิจารณาปรับแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือพัฒนาต่อยอดการปฏิบัติงานเดิมให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อไป

4) A : Act หรือ Action (ปรับปรุงแก้ไข) หมายถึง ขั้นตอนของการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น หากมีข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ตามที่องค์กรได้ตรวจสอบ (จากขั้นตอน CHECK) องค์กรควรเร่งหาวิธีการ และกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงแก้ไขโดยเร็ว เพื่อลดอัตราความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยทำการค้นหาสาเหตุที่เกิดขึ้น และคัดเลือกวิธีการแก้ไขที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับบริบทของปัญหามากที่สุด เพื่อไม่ให้ปัญหาที่มีเกิดขึ้นซ้ำอีก หรือวิเคราะห์โอกาสเพื่อการพัฒนากระบวนการดำเนินงาน เพื่อสร้างนวัตกรรมที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นได้ต่อไป

ซึ่งท้ายสุดของกระบวนการตาม PDCA จะวนมาสู่การวางแผนเพื่อการแก้ไขข้อบกพร่องของงาน และวนรอบเช่นนี้เรื่อยไป และนำมาซึ่งการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรอย่างไม่หยุดยั้ง แม้ในปัจจุบันที่เทคโนโลยีมีบทบาทกับการบริหารองค์กรมากขึ้น แต่ PDCA ยังคงเป็นแนวคิดพื้นฐานด้านการบริหารคุณภาพที่ถูกหยิบยกมาใช้เพื่อการพัฒนาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนเสมอ

ประโยชน์ของ PDCA ต่อองค์กร มีดังต่อไปนี้

1) การทำงานมีเอกภาพ : ด้วย PDCA มีการวางแผนกำหนดเครื่องมือและวิธีการได้มาซึ่งเป้าประสงค์รวมถึงแนวทางการปฏิบัติและแก้ไข จึงทำให้องค์กรมีมาตรฐานเดียวกันในการปฏิบัติงาน เรื่องหนึ่งเรื่องใด เกิดเอกภาพในการปฏิบัติงานเป็นการสร้างบรรทัดฐาน/มาตรฐานในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ทำให้ทราบถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเช่นเดียวกันทั้งองค์กร ทำให้ลดความสับสนในการทำงาน ซึ่งทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และนำไปสู่การบรรลุหลักด้นพันธกิจขององค์กรไปสู่เป้าประสงค์ได้

2) ป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น : ด้วยการดำเนินการตามระบบ PDCA ทำให้องค์กรมีวิธีการวางแผนดำเนินงาน และการปฏิบัติงานที่มีความรัดกุมมากขึ้น รวมถึงมีแผนรับมือกับประเด็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงานได้ รวมไปถึงช่วยให้ทราบลำดับความสำคัญของงานต่างๆ ทำให้ PDCA เป็นเครื่องมือที่ช่วยป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น รวมไปถึงช่วยลดโอกาสที่เกิดปัญหาเดิมซ้ำๆ ในระยะยาวได้

3) แนวทางการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน : หากใช้ PDCA ในการวางแผนการดำเนินการ นอกจากองค์กรจะได้แผนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานแล้ว ยังมีการกำหนดมาตรการการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตั้งแต่ต้น เมื่อเกิดปัญหา หรือข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงาน องค์กรสามารถรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตามแนวทางที่ได้รับการกำหนดไว้ในแผน และสามารถพัฒนาเพื่อให้ทันที

เนื่องจากเรารู้สาเหตุของปัญหาที่แท้จริงจากกระบวนการตรวจสอบ (Check) และ แก้ไขปัญหา (Action) ได้อย่างรวดเร็ว

4) พัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง : เนื่องจาก PDCA อยู่ในลักษณะของวงจรซึ่งสัมพันธ์กัน จาก P ไป D จาก D ไป C จาก C ไป A และ จาก A วนมาที่ P หมุนเวียนเช่นนี้ไม่รู้จบ ซึ่งเมื่อครบวงจรในแต่ละครั้งจะทำให้การดำเนินงานจะมีการเพิ่มประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเสมอ จึงทำให้องค์กรที่เลือกใช้ PDCA เป็นเครื่องมือในการบริหารคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง งานนั้นๆ จะมีการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพสม่ำเสมอ

5) นำไปสู่การลดต้นทุน : เป็นธรรมชาติของการบริหารจัดการ หากมีการวางแผนที่ดีที่มีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็นเอกภาพและมีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน มีการวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาจุดอ่อนหรือปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ทุกอย่างที่กำลังมาข้างต้นเป็นการทำให้องค์กรลดค่าใช้จ่ายที่อาจสูญเสียจากการปฏิบัติงานโดยไร้การวางแผนได้ ซึ่งเมื่อพัฒนาต่อไปตามระบบ PDCA นอกจากจะลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานแล้ว เมื่อพัฒนาต่อไปจนไร้ข้อบกพร่องจะทำให้เกิดการพัฒนาเชิงนวัตกรรม ซึ่งจะค่อยๆ ลดระยะเวลา ลดจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ลดต้นทุนที่ต้องสูญเสียจากความผิดพลาด และนำไปสู่การลดต้นทุนพร้อมๆ กับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นในเวลาเดียวกัน

สุธาสนี โปธิจันทร์ (2562) กล่าวไว้ว่า PDCA คือ หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหลายคนคงเคยได้ยินคำกล่าวที่ว่า แผนดี มีชัยไปกว่าครึ่ง ผู้อ่านเห็นด้วยกับคำกล่าวนี้หรือไม่เกือบทุกคนคงจะต้องตอบว่าเห็นด้วย เพราะไม่ว่าจะทำอะไรก็ตาม หากมีการวางแผนไว้เป็นอย่างดีมักมีโอกาสรบรูเข้าหมายได้มากกว่าทำโดยไม่มีการวางแผน หรือมีแผนที่ไม่เอื้อต่อการนำไปปฏิบัติได้จริง อย่างไรก็ตามการวางแผน ยังไม่ใช่คำตอบสุดท้ายของความสำเร็จ บ่อยครั้งที่มักพบว่าแผนได้รับการจัดทำ และจัดเก็บเข้าแฟ้ม ส่วนการดำเนินงานก็ทำกันไปตามสถานการณ์ หากเป็นเช่นนี้แล้ว ต่อให้มีแผนที่ดีเพียงใด แต่ไม่ถูกนำไปปฏิบัติ ก็เท่ากับว่าโอกาสของความสำเร็จนั้นยังอยู่ห่างไกล PDCA เป็นแนวคิดหนึ่ง ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงแค่การวางแผน แต่แนวคิดนี้เน้นให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ โดยมีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

โครงสร้างของ PDCA ประกอบด้วย

- 1) Plan คือ การวางแผน
- 2) DO คือ การปฏิบัติตามแผน
- 3) Check คือ การตรวจสอบ
- 4) Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม หรือ การจัดทำมาตรฐานใหม่ ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการยกระดับคุณภาพ ทุกครั้งที่การดำเนินงานตามวงจร PDCA หมุนครบรอบ ก็จะเป็นแรงส่งสำหรับการดำเนินงานในรอบต่อไป และก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.1.4 แนวคิดหลักการวิเคราะห์สภาพปัญหาด้วยแผนภูมิแก๊งปลา (Fishbone Diagram)

เกสซังกรประชาสรรณ สนนกักดี (ม.ป.ป.) กล่าวไว้ว่า แผนผ้งก้างปลาหรือเรียกเป็นทางการว่าแผนผ้งสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) เป็นแผนผ้งที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible Cause) เราอาจคุ้นเคยกับแผนผ้งสาเหตุและผล ในชื่อของ ผ้งก้างปลา (Fish Bone Diagram) เนื่องจากหน้าตาแผนภูมิมีสลักษณะคล้ายปลาที่เหลือแต่ก้าง หรือหลายๆ คนอาจรู้จักในชื่อของแผนผ้งอิชิกาวา (Ishikawa Diagram) ซึ่งได้รับการพัฒนาครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1943 โดย ศาสตราจารย์คาโอรุ อิชิกาวา แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว

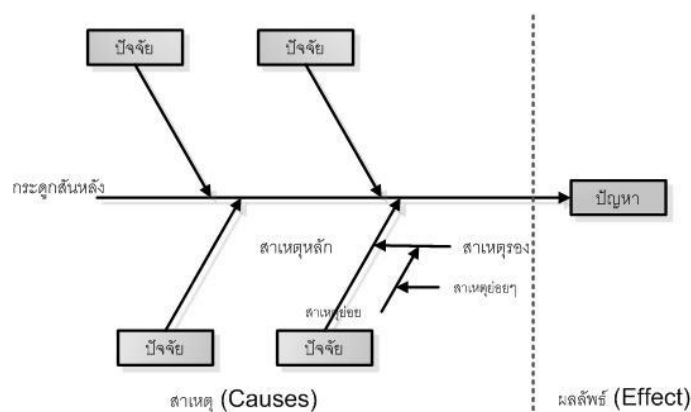
แผนผ้งสาเหตุและผลคืออะไรสำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรมแห่งญี่ปุ่น (JIS) ได้นิยามความหมายของผ้งก้างปลานี้ว่า เป็นแผนผ้งที่ใช้แสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบระหว่างสาเหตุหลายๆ สาเหตุที่เป็นไปได้ที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดปัญหาหนึ่งปัญหา

- 1) เมื่อต้องการค้นหาสาเหตุแห่งปัญหา
- 2) เมื่อต้องการทำการศึกษา ทำความเข้าใจ หรือทำความเข้าใจกับกระบวนการอื่น ๆ เพราะว่าโดยส่วนใหญ่พนักงานจะรู้ปัญหาเฉพาะในพื้นที่ของตนเท่านั้น แต่เมื่อมีการ ทำผ้งก้างปลาแล้ว จะทำให้เราสามารถรู้กระบวนการของแผนกอื่นได้ง่ายขึ้น
- 3) เมื่อต้องการให้เป็นแนวทางในการระดมสมอง ซึ่งจะช่วยให้ทุกๆ คนให้ความสนใจในปัญหาของกลุ่มซึ่งแสดงไว้ที่หัวปลา

วิธีการสร้างแผนผ้งสาเหตุและผลหรือผ้งก้างปลา

สิ่งสำคัญในการสร้างแผนผ้ง คือ ต้องทำเป็นทีม เป็นกลุ่ม โดยใช้ขั้นตอน 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดประโยคปัญหาที่หัวปลา
- 2) กำหนดกลุ่มปัจจัยที่จะทำให้เกิดปัญหานั้นๆ
- 3) ระดมสมองเพื่อหาสาเหตุในแต่ละปัจจัย
- 4) หาสาเหตุหลักของปัญหา
- 5) จัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ
- 6) ใช้แนวทางการปรับปรุงที่จำเป็น



ภาพที่ 3 โครงสร้างของแผนผ้งสาเหตุและผล

ผังก้างปลาประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังต่อไปนี้

>> ส่วนปัญหาหรือผลลัพธ์ (Problem or Effect) ซึ่งจะแสดงอยู่ที่หัวปลา

>> ส่วนสาเหตุ (Causes) จะสามารถแยกย่อยออกได้อีกเป็น

- ปัจจัย (Factors) ที่ส่งผลกระทบต่อปัญหา (หัวปลา)
- สาเหตุหลัก
- สาเหตุย่อย

ซึ่งสาเหตุของปัญหา จะเขียนไว้ในก้างปลาแต่ละก้าง ก้างย่อยเป็นสาเหตุของก้างรองและก้างรองเป็นสาเหตุของก้างหลัก เป็นต้น

การกำหนดปัจจัยบนก้างปลา

เราสามารถที่จะกำหนดกลุ่มปัจจัยอะไรก็ได้ แต่ต้องมั่นใจว่ากลุ่มที่เรากำหนดไว้เป็นปัจจัยนั้นสามารถที่จะช่วยให้เราแยกแยะและกำหนดสาเหตุต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ และเป็นเหตุเป็นผล

โดยส่วนมากมักจะใช้หลักการ 4M 1E เป็นกลุ่มปัจจัย (Factors) เพื่อจะนำไปสู่การแยกแยะสาเหตุต่างๆ ซึ่ง 4M 1E นี้มาจาก

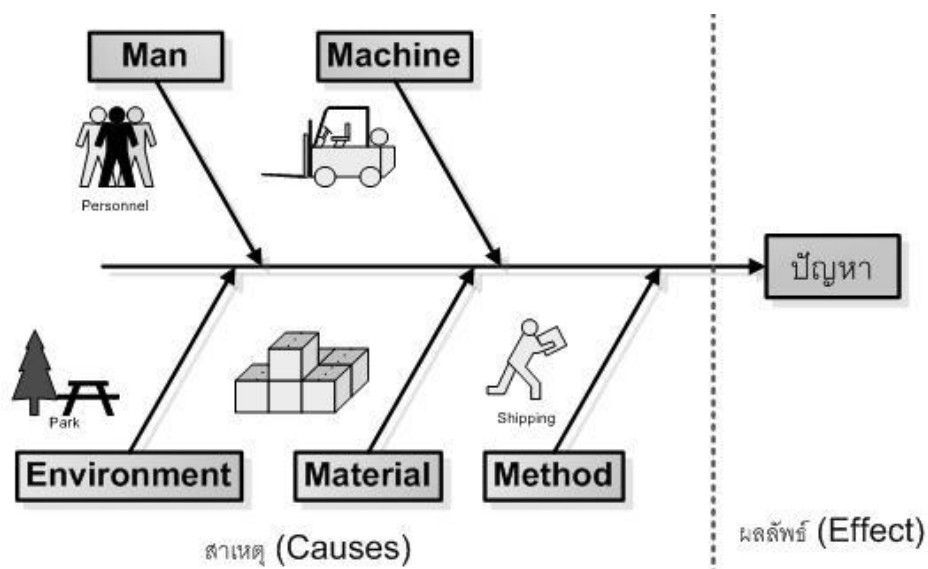
M Man คนงาน หรือพนักงาน หรือบุคลากร

M Machine เครื่องจักรหรืออุปกรณ์อำนวยความสะดวก

M Material วัตถุดิบหรืออะไหล่ อุปกรณ์อื่นๆ ที่ใช้ในกระบวนการ

M Method กระบวนการทำงาน

E Environment อากาศ สถานที่ ความสว่าง และบรรยากาศการทำงาน



ภาพที่ 4 แผนผังการแสดงก้างปลา

2.3 งานวิเคราะห์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ข้อมูลลูกหนี้เงินยืมทรองจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2568 เพื่อพัฒนาระบบเงินยืมทรองจ่าย Online นั้น มีผลงานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

เกียรติคุณ เรื่องสุวรรณ (2560) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การวิเคราะห์ระบบบริหารเงินทรองราชการ : กรณีศึกษาวิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 – 2557 ในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบบงาน การปฏิบัติงานและการบริหารเงินทรองราชการ และได้คู่มือปฏิบัติงานเรื่องเงินทรองราชการ วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยการศึกษาค้นคว้าเอกสารในปีงบประมาณ 2553 – 2557 รวม 5 ปี ย้อนหลัง พบว่า มีปัญหาในการเคลียร์เอกสารเงินยืมทรองราชการเป็นจำนวนมาก เป็นร้อยละ 40 ซึ่งส่วนใหญ่ไม่เข้าในขั้นตอนการยืมเงินทรองราชการส่งผลให้ผู้ยืมเงินทรองราชการ ต้องจ่ายดอกเบี้ย และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมเป็นเครื่องมือ และเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นิสิตวิทยาลัยการเมืองการปกครอง ที่ยื่นคำร้องขอยืมเงินทรองราชการ ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้ยืมเงินทรองราชการ ส่วนมากไม่ทราบขั้นตอนการดำเนินงานเคลียร์เอกสาร (2) ผู้ยืมเงินทรองส่วนมากไม่ทราบว่ามีการหนดยุติเวลาในการเคลียร์เงินยืมทรองราชการ (3) ผู้ยืมเงินทรองส่วนมากไม่ทราบว่า ต้องมีการจ่ายดอกเบี้ย (4) ผู้ยืมเงินทรองราชการใช้จ่ายเงินไม่ตรงตามที่ขออนุมัติจึงไม่สามารถหา เอกสารเคลียร์เงินยืมทรองราชการได้ส่งผลให้ต้องคืนเงินสด (5) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเคลียร์เงินยืม ไม่อยู่ เจ้าหน้าที่ในฝ่ายไม่สามารถปฏิบัติงานแทนได้ โดยสรุป จากผลการวิจัยที่ได้ 5 ข้อดังกล่าว ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาในการดำเนินงานเกี่ยวกับเงินทรองราชการ จึงได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานว่าด้วยเงินทรองราชการ เพื่อความคลาดเคลื่อนของข้อมูลในการเคลียร์เงินยืมของผู้ยืมเงินทรองราชการ และเพื่อเป็นคู่มือปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชี ปฏิบัติราชการได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ตามระเบียบมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ว่าด้วยเงินทรองราชการ ของหน่วยงานจากเงินรายได้ พ.ศ. 2552ให้เป็นไปตามระเบียบมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ว่าด้วยเงินทรองราชการของหน่วยงานจากเงินรายได้พ.ศ. 2552

ลัดดาภรณ์ อินตาแห (2562) ได้ทำการการวิเคราะห์ เรื่อง ค่าใช้จ่ายในการยืมเงินทรองจ่าย คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560-2561 มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ ค่าใช้จ่ายในการยืมเงินทรองจ่าย คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 - 2561 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ กระจายทำการจัดเก็บข้อมูลค่าใช้จ่ายในการยืมเงินทรองจ่าย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ รายการค่าใช้จ่ายในการยืมเงินทรองจ่าย คณะวิศวกรรมศาสตร์ ปีงบประมาณ พ.ศ.2560 จำนวน 563 รายการ และ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำนวน 514 รายการ ผลการศึกษาพบว่า ค่าใช้จ่ายในการยืมเงินทรองจ่าย คณะวิศวกรรมศาสตร์ สามารถจำแนกได้ 10 ประเภท ได้แก่ 1) ค่าใช้จ่ายประเภทค่าเดินทางไปราชการในประเทศ 2) ค่าใช้จ่ายประเภทค่าเดินทางไปราชการต่างประเทศ 3) ค่าใช้จ่ายประเภทค่าลงทะเบียนเข้าร่วมอบรมสัมมนา/ประชุมวิชาการ 4) ค่าใช้จ่ายประเภทค่าอาหารและเครื่องดื่ม 5) ค่าใช้จ่ายประเภทค่าการกุศล/เงินสนับสนุน 6) ค่าใช้จ่ายประเภทค่า

เบี้ยประชุม 7) ค่าใช้จ่ายประเภทโครงการจัดฝึกอบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงาน 8) ค่าใช้จ่ายประเภทโครงการ/กิจกรรม ตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร 9) ค่าใช้จ่ายประเภทค่าจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ 10) ค่าใช้จ่ายประเภทค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ผลการวิเคราะห์พบว่า ในงบประมาณ พ.ศ.2561 มีการยืมเงินทროงจ่ายทั้งสิ้น 514 ครั้ง ซึ่งลดลงจากงบประมาณ พ.ศ.2560 จำนวน 49 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 8.70 ประเภทค่าใช้จ่ายที่ยืมเงินทროงจ่ายบอยที่สุด คือ ค่าใช้จ่ายประเภทค่าเดินทางไปราชการ ในประเทศ งบประมาณ พ.ศ. 2561 ยืมเงินทროงจ่าย คิดเป็นร้อยละ 26.25 ส่วนงบประมาณ พ.ศ. 2560 ยืมเงินทროงจ่าย คิดเป็นร้อยละ 38.01 จำนวนเงินที่ยืมของแต่ละประเภทค่าใช้จ่าย ในงบประมาณ พ.ศ.2561 มีการยืมเงินทროงจ่ายทั้งสิ้นเป็นเงินจำนวน 9,365,699.28 บาท ซึ่งลดลงจากงบประมาณ พ.ศ.2560 จำนวน 1,348,666.67 บาท คิดเป็นร้อยละ 12.59 ประเภทของค่าใช้จ่ายที่ยืมเงินทროงจ่ายมากที่สุด คือ ค่าใช้จ่ายประเภทโครงการ/กิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ในงบประมาณ พ.ศ. 2561 ยืมเงินทროงจ่าย คิดเป็นร้อยละ 37.08 ส่วนงบประมาณ พ.ศ. 2560 ยืมเงินทროงจ่าย คิดเป็นร้อยละ 33.31

สุทัตดา กันทะวาด (2563) ได้ทำการวิเคราะห์ เรื่อง การวิเคราะห์ประเภทสัญญาเงินยืมทรองจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีงบประมาณ พ.ศ.2560-2562 เป็นการวิเคราะห์เพื่อแสดงผลการดำเนินงาน ตามโครงการ กิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และมีการยืมเงินทรองจ่าย เพื่อนำไปใช้จ่ายในการจัดโครงการ กิจกรรมต่างๆ ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลประเภทสัญญาเงินยืมทรองจ่าย จากระบบKKUFMIS พบว่า ประเภทสัญญาเงินยืมอื่นๆ มีจำนวนเงินยืมทรองจ่าย และจำนวนสัญญาณสูงที่สุด เนื่องจากโครงการ กิจกรรมใดๆก็ตามที่ไม่สามารถระบุได้ตามรูปแบบที่กำหนด ไว้แล้วในระบบ KKUFMIS อาทิ ประเภทสัญญาเงินยืมเดินทางไปราชการ เงินยืมเพื่อเดินทางไปราชการต่างประเทศ เงินยืมค่าใช้จ่ายฝึกอบรม สัมมนาศึกษาดูงาน เป็นต้น ดังนั้นโครงการ กิจกรรมส่วนใหญ่จะเลือกให้อยู่ในประเภทสัญญาเงินยืมอื่นๆ จึงทำให้ผู้วิเคราะห์เห็นว่า การจำแนกโครงการกิจกรรมที่มีอยู่ภายใต้ประเภทสัญญาเงินยืมอื่นๆ เพื่อต้องการทราบถึงการดำเนินงาน เหตุการณ์โครงการ และกิจกรรมที่แท้จริง ภายใต้ประเภทสัญญาเงินยืมอื่นๆ ผลการวิเคราะห์สามารถจำแนกประเภทสัญญาได้ 10 ประเภท จากการวิเคราะห์ประเภทสัญญาเงินยืมอื่นๆ ได้แก่ 1) กิจกรรมเกี่ยวกับนักเรียนนักศึกษา 2) กิจกรรมด้านกีฬา 3) กิจกรรมตามประเพณีและวัฒนธรรม 4) ค่าใช้จ่ายในการจัดประชุมต่าง ๆ 5) ค่าใช้จ่ายในการจัดสอบวัดความรู้ 6) ค่าใช้สอยและสาธารณูปโภค 7) จัดซื้อวารสารหรือฐานข้อมูลออนไลน์จากต่างประเทศ 8) ทุนการศึกษาระยะสั้นในและต่างประเทศ 9) นำเสนอผลงานวิชาการในและต่างประเทศ 10) วิจัยบริการวิชาการ ข้อมูลจากการวิเคราะห์ประเภทสัญญาจะนำไปสู่การปรับปรุง พัฒนาระบบปฏิบัติการ เคเคยูเอฟเอ็มไอเอส ให้สอดคล้องกับโครงการกิจกรรมที่แท้จริงชัดเจนและถูกต้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลด้านเงินยืมทรองจ่าย ที่สามารถนำไปวิเคราะห์ในกระบวนการที่เกี่ยวข้องได้ เช่น กระบวนการเบิกจ่ายกระบวนการชำระเงิน ให้เจ้าหน้าที่ เป็นต้น ให้เป็นกระบวนการที่ไม่ซับซ้อน เข้าใจได้ง่าย เพื่อป้องกันเงินยืมทรองจ่ายคงค้างเหมือนในอดีตที่ผ่านมา

บทที่ 3

หลักเกณฑ์และวิธีการวิเคราะห์

การพัฒนากระบวนการจัดการเงินยืมตรงจ่ายด้วยระบบดิจิทัล มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัล จากข้อมูลการยืมเงินตรงจ่าย 3 ปีย้อนหลัง ช่วงข้อมูลอยู่ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - พ.ศ. 2568 ผู้วิเคราะห์ได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 3.1 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีนำมาจากหลายแหล่ง จะต้องมีการทำให้ข้อมูล อยู่ในรูปแบบเดียวกันทั้งคอลัมน์และรูปแบบเนื้อหา ดังนี้

- 3.1.1 เตรียมเพิ่มข้อมูลแบบ Microsoft Excel จากระบบ KKUFMIS และ ระบบ ERP
- 3.1.2 จัดทำข้อมูลแต่ละแหล่งให้อยู่ในความหมายเดียวกัน
- 3.1.3 นำข้อมูลทั้งสองแหล่งมาต่อให้เป็นแฟ้มเดียวและต่อข้อมูลให้เป็นชุดเดียวกัน รวมทั้งตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล หรือเพิ่มคอลัมน์ให้สอดคล้องที่จะวิเคราะห์
- 3.1.4 จัดการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เช่น ตรวจสอบจำนวนการตั้งลูกหนี้เงินยืมตรงจ่าย ตามวันที่โอนเงิน โดยใช้ Data Filter บน Excel

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เนื่องจากข้อมูลการยืมเงินตรงจ่ายอยู่ต่างระบบโปรแกรมจึงเตรียม ดังนี้

- 3.2.1 ระบบ KKUFMIS เพื่อเตรียมข้อมูลตั้งแต่เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2565 จนถึง มกราคม พ.ศ. 2568
- 3.2.2 ระบบ ERP เพื่อเตรียมข้อมูลตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2568 จนถึง กันยายน พ.ศ. 2568
- 3.2.3 โปรแกรมชุด Microsoft Office ในส่วน Microsoft Excel

3.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ที่ใช้การแจกแจงความถี่ข้อมูล แสดงข้อมูลจากการวิเคราะห์ให้อยู่ในรูปตาราง และแผนภูมิ อธิบายผลการวิเคราะห์จากการคำนวณร้อยละ (Percentage)

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิเคราะห์ได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ โดยทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปริมาณการยืมเงินทตรงจ่าย 3 ปีย้อนหลัง แยกตามประเภทสัญญาเงินยืม การวิเคราะห์ในครั้งนี้ใช้ฟังก์ชัน Pivot Table ของโปรแกรม Microsoft Excel เป็นเครื่องมือหลัก โดยผสมการทำงานร่วมกับการสร้างสูตรคำนวณ เช่น การหาค่าร้อยละ การสร้างกราฟในรูปแบบต่าง ๆ ตลอดจนการประยุกต์ใช้ฟังก์ชันอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในโปรแกรม Microsoft Excel เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์มีความครบถ้วนและชัดเจน นอกจากนี้ผู้วิเคราะห์ยังทำการวิเคราะห์กระบวนการจัดการยืมเงินทตรงจ่าย ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยแสดงการเปรียบเทียบลำดับขั้นตอนการทำงานกระบวนการปฏิบัติงานปัจจุบันและกระบวนการพัฒนาแบบดิจิทัล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์

ผู้วิเคราะห์ได้ทำการวิเคราะห์สภาพทั่วไป วิเคราะห์สภาพปัญหา และการหาแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยศึกษากระบวนการจัดการยืมเงินทตรงจ่าย ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น และปริมาณข้อมูลการยืมเงินทตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น แยกตามประเภทสัญญาเงินยืม จากข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2568 เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบตามปริมาณและมูลค่าลูกหนี้เงินยืมทตรงจ่าย

4.1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไป

ผลจากการเก็บข้อมูลการยืมเงินทตรงจ่าย ของบุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อดำเนินโครงการ กิจกรรมต่างๆ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2568 โดยรวบรวมข้อมูลมาจาก 2 แหล่ง ได้แก่ แหล่งที่ 1 ข้อมูลจากระบบ KKUFMIS จากเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2565 ถึง เดือน มกราคม พ.ศ. 2568 พบว่ามีจำนวนสัญญาเงินยืม จำนวน 6,073 สัญญา และ แหล่งที่ 2 จากระบบ ERP ตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2568 ถึง เดือนกันยายน พ.ศ. 2568 พบว่ามีจำนวนสัญญาเงินยืม จำนวน 1,190 สัญญา โดยรวมสัญญาเงินยืมที่เกิดขึ้นจาก 2 ระบบ ทั้งหมด 3 ปี รวมทั้งสิ้นจำนวน 7,263 สัญญา รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 982,026,800.28 บาท การรายงานผลการวิเคราะห์ จะแสดงให้เห็นประเภทสัญญาเงินยืม จำนวนเงินยืม และจำนวนสัญญาเงินยืม ดังนี้

4.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลการยืมเงินทตรงจ่ายรายปี จำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืมทตรงจ่าย ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2568 โดยแสดงข้อมูลตามปีงบประมาณ ดังนี้

ตารางที่ 1 ปริมาณเงินยืมทตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

ลำดับ	ประเภทสัญญาเงินยืม	จำนวนเงิน (บาท)	จำนวนสัญญา
1	เงินยืมค่าใช้จ่ายฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน	54,180,350.30	395
2	เงินยืมเดินทางไปราชการในประเทศและต่างประเทศ	9,437,312.12	246
3	เงินยืมแทนเงินเดือนและค่าจ้างประจำ	2,009,300.00	169
4	เงินยืมเพื่อการวิจัย	18,851,244.00	24
5	เงินยืมเพื่อหมุนเวียนภายในส่วนงาน	62,930,000.00	32
6	เงินยืมอื่นๆ	181,046,967.06	1,424
	รวม	328,455,173.48	2,290

จากตารางที่ 1 แสดงข้อมูลการยืมเงินทตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เป็นจำนวนเงินรวมทั้งสิ้น 328,455,173.48 บาท และจำนวนสัญญารวมทั้งสิ้น 2,290 สัญญา จำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืม จะเห็นว่าประเภทสัญญาเงินยืมอื่นๆ มีจำนวนเงินยืมทตรงจ่ายสูงที่สุด คือ 181,046,967.06 บาท ลำดับที่ 2 เงินยืมเพื่อหมุนเวียนภายในส่วนงาน จำนวนเงินยืมทตรงจ่ายรวม 62,930,000.00 บาท และลำดับที่ 3 เงินยืมค่าใช้จ่ายฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน จำนวนเงินยืมทตรงจ่ายรวม 54,180,350.30 บาท

จำนวนสัญญาเงินยืมทตรงจ่าย จำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืม ที่มีอันดับสูงสุด คือ ประเภทสัญญาเงินยืมอื่นๆ คือ 1,424 สัญญา อันดับที่ 2 คือ ประเภทสัญญาเงินยืมค่าใช้จ่ายฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน จำนวน 395 สัญญา และอันดับที่ 3 ประเภทสัญญาเงินยืมเงินยืมเดินทางไปราชการในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 246 สัญญา

ตารางที่ 2 ปริมาณเงินยืมทตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

ลำดับ	ประเภทสัญญาเงินยืม	จำนวนเงิน (บาท)	จำนวนสัญญา
1	เงินยืมค่าใช้จ่ายฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน	56,993,334.31	409
2	เงินยืมเดินทางไปราชการในประเทศและต่างประเทศ	12,171,803.00	316
3	เงินยืมแทนเงินเดือนและค่าจ้างประจำ	1,853,580.00	184
4	เงินยืมเพื่อการวิจัย	14,195,372.00	13
5	เงินยืมเพื่อหมุนเวียนภายในส่วนงาน	59,572,000.00	28
6	เงินยืมอื่นๆ	231,245,745.26	1,700
	รวม	376,031,834.57	2,650

จากตารางที่ 2 แสดงข้อมูลการยืมเงินทตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 เป็นจำนวนเงินรวมทั้งสิ้น 376,031,834.57 บาท และจำนวนสัญญารวมทั้งสิ้น 2,650 สัญญา จำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืม จะเห็นว่าประเภทสัญญาเงินยืมอื่นๆ มีจำนวนเงินยืมทตรงจ่ายสูงที่สุด คือ 231,245,745.26 บาท ลำดับที่ 2 เงินยืมเพื่อหมุนเวียนภายในส่วนงาน จำนวนเงินยืมทตรงจ่ายรวม 59,572,000.00 บาท และลำดับที่ 3 เงินยืมค่าใช้จ่ายฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน จำนวนเงินยืมทตรงจ่ายรวม 56,993,334.31 บาท

จำนวนสัญญาเงินยืมทตรงจ่าย จำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืม ที่มีอันดับสูงสุด คือ ประเภทสัญญาเงินยืมอื่นๆ คือ 1,700 สัญญา อันดับที่ 2 คือ ประเภทสัญญาเงินยืมค่าใช้จ่ายฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน จำนวน 409 สัญญา และอันดับที่ 3 ประเภทสัญญาเงินยืมเงินยืมเดินทางไปราชการในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 316 สัญญา

ตารางที่ 3 ปริมาณเงินยืมทตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ลำดับ	ประเภทสัญญาเงินยืม	จำนวนเงิน (บาท)	จำนวนสัญญา
1	เงินยืมค่าใช้จ่ายฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน	27,016,209.10	259
2	เงินยืมเดินทางไปราชการในประเทศและต่างประเทศ	11,593,461.20	311
3	เงินยืมแทนเงินเดือนและค่าจ้างประจำ	1,074,480.00	88
4	เงินยืมเพื่อการวิจัย	14,123,875.20	23
5	เงินยืมเพื่อหมุนเวียนภายในส่วนงาน	72,522,800.00	36
6	เงินยืมอื่นๆ	151,208,966.73	1,606
	รวม	277,539,792.23	2,323

จากตารางที่ 3 แสดงข้อมูลการยืมเงินทตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เป็นจำนวนเงินรวมทั้งสิ้น 277,539,792.23 บาท และจำนวนสัญญารวมทั้งสิ้น 2,323 สัญญา จำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืม จะเห็นว่าประเภทสัญญาเงินยืมอื่นๆ มีจำนวนเงินยืมทตรงจ่ายสูงที่สุด คือ 151,208,966.73 บาท ลำดับที่ 2 เงินยืมเพื่อหมุนเวียนภายในส่วนงาน จำนวนเงินยืมทตรงจ่ายรวม 72,522,800.00 บาท และลำดับที่ 3 เงินยืมค่าใช้จ่ายฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน จำนวนเงินยืมทตรงจ่ายรวม 27,016,209.10 บาท

จำนวนสัญญาเงินยืมทตรงจ่าย จำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืม ที่มีอันดับสูงสุด คือ ประเภทสัญญาเงินยืมอื่นๆ คือ 1,606 สัญญา อันดับที่ 2 คือประเภทสัญญาเงินยืมเงินยืมเดินทางไปราชการในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 311 สัญญา และอันดับที่ 3 ประเภทสัญญาเงินยืมค่าใช้จ่ายฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน จำนวน 259 สัญญา

จากข้อมูลการยืมเงินทตรงจ่ายรายปี แสดงตามประเภทสัญญาเงินยืม ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2568 แสดงให้เห็นถึงประเภทสัญญาที่เกิดขึ้นในแต่ละปีงบประมาณ ในการวิเคราะห์หัวข้อถัดไป ผู้วิเคราะห์จะไม่นำข้อมูลการยืมเงินทตรงจ่ายเพื่อหมุนเวียนในหน่วยงานมาทำการวิเคราะห์ เนื่องจากการยืมเงินทตรงจ่ายเพื่อการหมุนเวียนในหน่วยงานเป็นการดำเนินการโดยส่วนงาน เพื่อให้บริการและอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในสังกัด ตามแต่ละวงเงินที่มหาวิทยาลัยได้จัดสรรให้ในรูปแบบของเงินในบัญชีธนาคาร

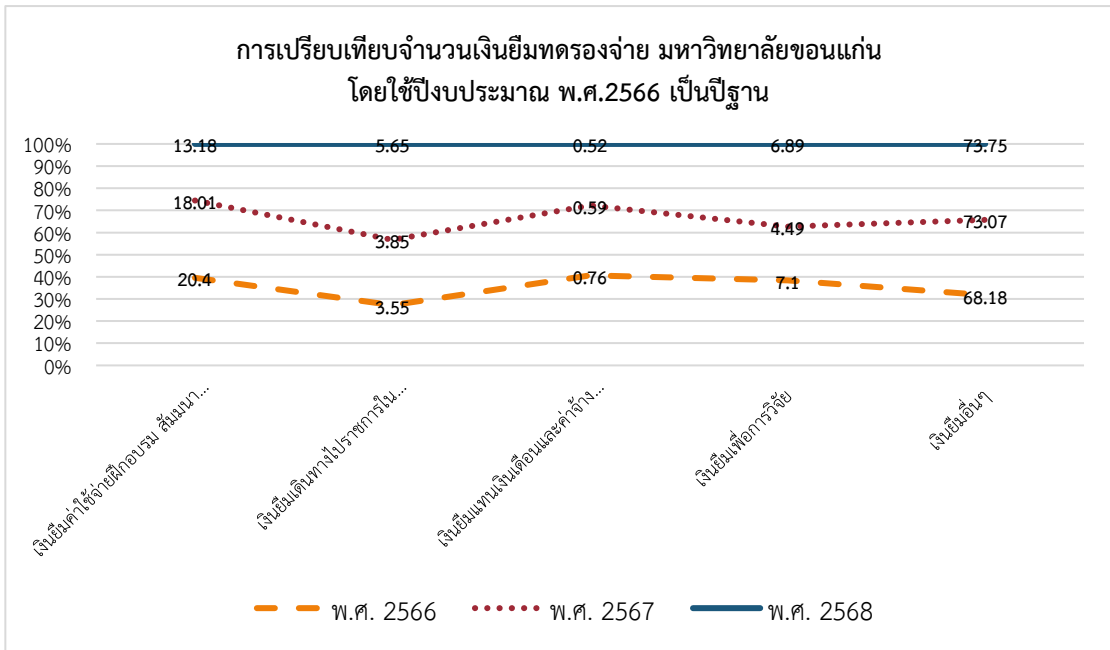
4.1.2 วิเคราะห์เปรียบเทียบจำนวนเงินยืมทรองจ่าย จำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืม ทรองจ่าย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2568 โดยแสดงข้อมูลตามปีงบประมาณ ดังนี้

ตารางที่ 4 ตารางเปรียบเทียบเงินยืมทรองจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2568

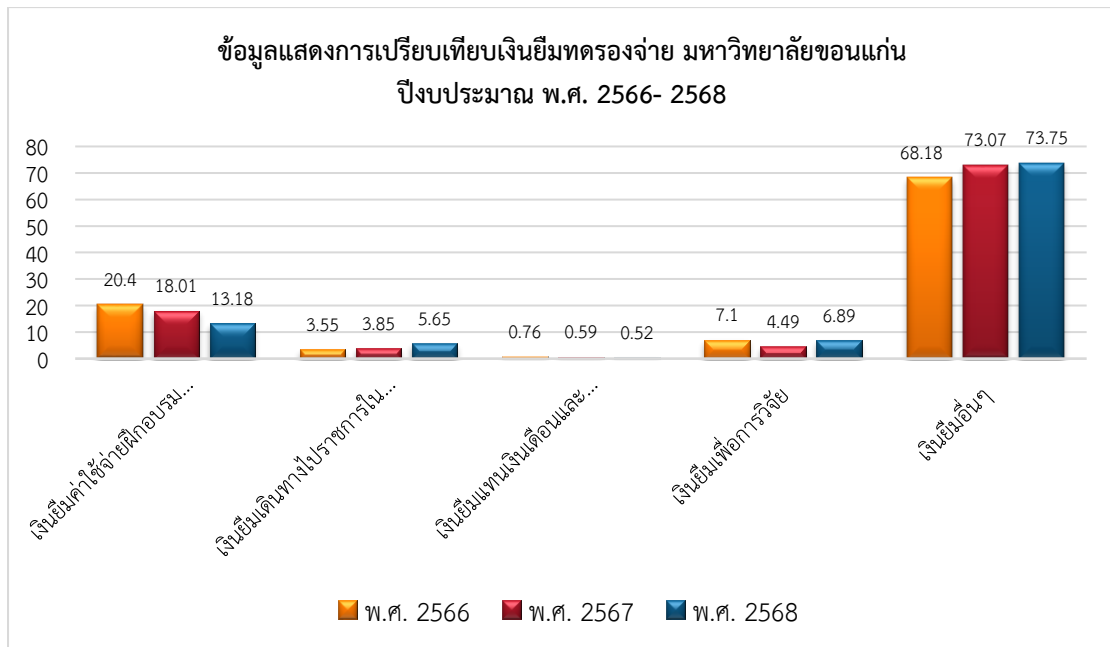
หน่วย : บาท

ลำดับ	ประเภทสัญญา	พ.ศ. 2566		พ.ศ. 2567		พ.ศ. 2568	
		จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ
1	เงินยืมค่าใช้จ่ายฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน	54,180,350.30	20.40	56,993,334.31	18.01	27,016,209.10	13.18
2	เงินยืมเดินทางไป ราชการในประเทศและ ต่างประเทศ	9,437,312.12	3.55	12,171,803.00	3.85	11,593,461.20	5.65
3	เงินยืมแทนเงินเดือนและ ค่าจ้างประจำ	2,009,300.00	0.76	1,853,580.00	0.59	1,074,480.00	0.52
4	เงินยืมเพื่อการวิจัย	18,851,244.00	7.10	14,195,372.00	4.49	14,123,875.20	6.89
5	เงินยืมอื่นๆ	181,046,967.06	68.18	231,245,745.26	73.07	151,208,966.73	73.75
ผลรวมทั้งหมด		265,525,173.48	100	316,459,834.57	100	205,016,992.23	100

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นถึงการเปรียบเทียบจำนวนเงินยืมทรองจ่าย 3 ปี ซึ่งจะเห็นได้ว่าเมื่อจำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืมทรองจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า มีจำนวนเงินในแต่ละปีงบประมาณ เพิ่มขึ้นและลดลงแบบไม่สม่ำเสมอ ผู้วิเคราะห์จึงกำหนดให้ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เป็นปีฐานในการวิเคราะห์ประเภทสัญญาเงินยืมทรองจ่ายเดียวกัน เพื่อเปรียบเทียบในแต่ละปีงบประมาณให้เห็นภาพว่าแต่ละประเภทสัญญานั้นมีแนวโน้มการเพิ่มขึ้นและลดลง ที่สลับกัน ซึ่งจะแสดงให้เห็นในภาพที่ 5 และจัดรูปแบบข้อมูลเปรียบเทียบจำนวนเงินยืมทรองจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีงบประมาณ พ.ศ.2566 – 2568 ให้อยู่ในภาพที่ 6 ซึ่งจากผลการวิเคราะห์จะเห็นว่า การเพิ่มขึ้นและลดลงในแต่ละปีงบประมาณใกล้เคียงกัน โดยมีประเภทสัญญาเงินยืมอื่นๆ จำนวนเงินยืมทรองจ่ายสูงที่สุด คือ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 คิดเป็นร้อยละ 68.18 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567- 2568 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยคิดเป็นร้อยละ 73.07 และ ร้อยละ 73.75 ตามลำดับ



ภาพที่ 5 การเปรียบเทียบจำนวนเงินยืมตรงจ่าย โดยใช้ปีงบประมาณ พ.ศ.2566 เป็นปีฐาน



ภาพที่ 6 การเปรียบเทียบจำนวนเงินยืมตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2568

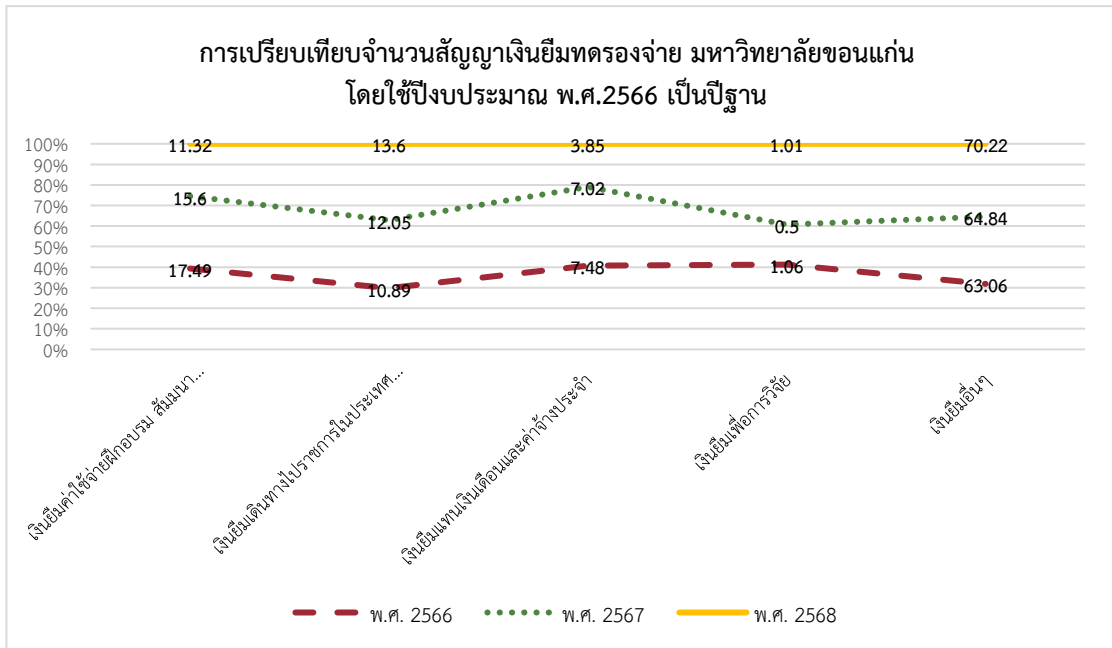
4.1.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบจำนวนสัญญาเงินยืมที่ตรงจ่าย จำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืมที่ตรงจ่าย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2568 โดยแสดงข้อมูลตามปีงบประมาณ ดังนี้

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบจำนวนสัญญาเงินยืมที่ตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีงบประมาณ พ.ศ.2566 - 2568

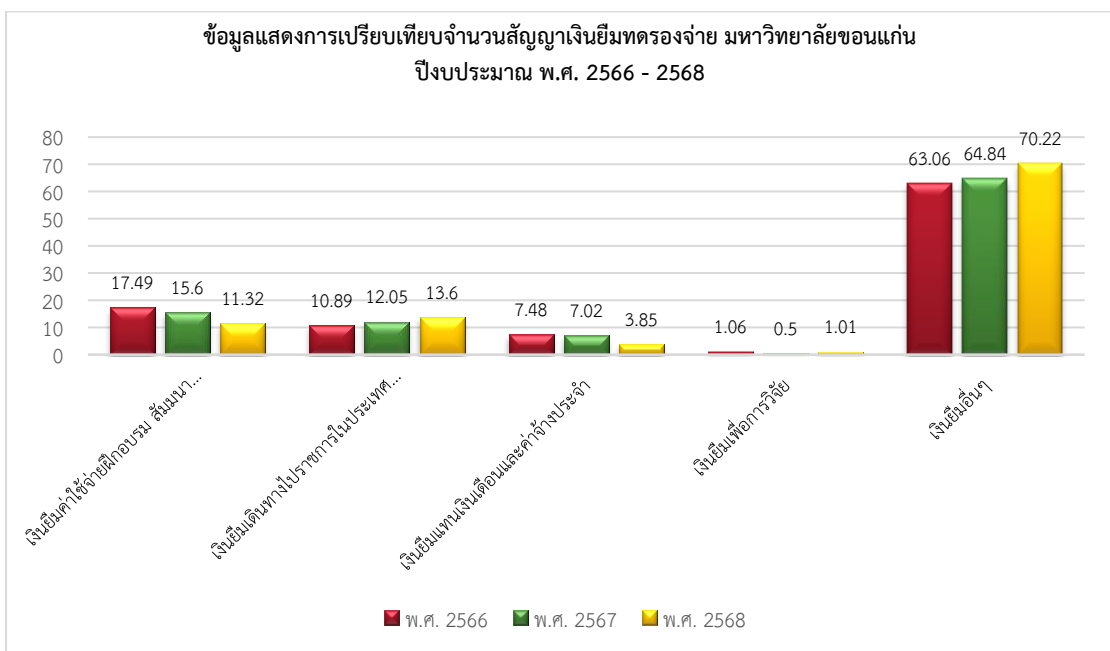
หน่วย : สัญญา

ลำดับ	ประเภทสัญญา	พ.ศ. 2566		พ.ศ. 2567		พ.ศ. 2568	
		จำนวนสัญญา	ร้อยละ	จำนวนสัญญา	ร้อยละ	จำนวนสัญญา	ร้อยละ
1	เงินยืมค่าใช้จ่ายฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน	395	17.49	409	15.60	259	11.32
2	เงินยืมเดินทางไป ราชการในประเทศและ ต่างประเทศ	246	10.89	316	12.05	311	13.60
3	เงินยืมแทนเงินเดือนและ ค่าจ้างประจำ	169	7.48	184	7.02	88	3.85
4	เงินยืมเพื่อการวิจัย	24	1.06	13	0.50	23	1.01
5	เงินยืมอื่นๆ	1,424	63.06	1,700	64.84	1,606	70.22
ผลรวมทั้งหมด		2,258	100	2,622	100	2,287	100

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นถึงการเปรียบเทียบจำนวนสัญญาเงินยืมที่ตรงจ่าย 3 ปี ซึ่งจะเห็นได้ว่า เมื่อจำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืมที่ตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า มีจำนวนสัญญาเงินยืมในแต่ละปีงบประมาณ เพิ่มขึ้นและลดลงแบบไม่สม่ำเสมอ ผู้วิเคราะห์จึงกำหนดให้ปีงบประมาณ พ.ศ.2566 เป็นปีฐานในการวิเคราะห์ประเภทสัญญาเงินยืมที่ตรงจ่ายเดียวกัน เพื่อเปรียบเทียบในแต่ละปีงบประมาณ ให้เห็นภาพว่าแต่ละประเภทสัญญานั้นมีแนวโน้มการเกิดสัญญาเงินยืมที่ตรงจ่ายเพิ่มขึ้นและลดลง ที่สลับกัน ซึ่งจะแสดงให้เห็นในภาพที่ 7 และจัดรูปแบบข้อมูลเปรียบเทียบจำนวนสัญญาเงินยืมที่ตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีงบประมาณ พ.ศ.2566 - 2568 ให้อยู่ในภาพที่ 8 ซึ่งจากผลการวิเคราะห์จะเห็นว่า การเพิ่มขึ้นและลดลงของสัญญาเงินยืมที่ตรงจ่ายในแต่ละปีงบประมาณใกล้เคียงกัน โดยมีประเภทสัญญาเงินยืมอื่นๆ จำนวนสัญญาเงินยืมที่ตรงจ่ายสูงที่สุด คือ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 คิดเป็นร้อยละ 63.06 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567-2568 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยคิดเป็นร้อยละ 64.84 และ ร้อยละ 70.22 ตามลำดับ



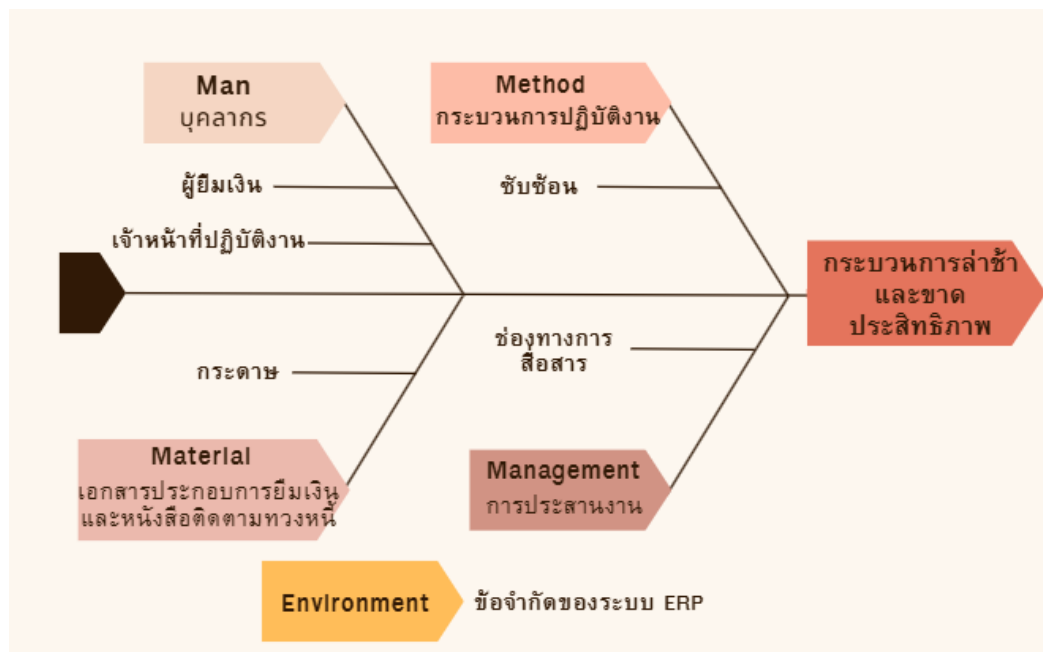
ภาพที่ 7 เปรียบเทียบจำนวนสัญญาเงินยืมตรงจ่าย โดยใช้ปีงบประมาณ พ.ศ.2566 เป็นปีฐาน



ภาพที่ 8 การเปรียบเทียบจำนวนสัญญาเงินยืมตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2568

4.2 การวิเคราะห์สภาพปัญหา

ผู้วิเคราะห์จะทำการวิเคราะห์สภาพปัญหากระบวนการจัดการเงินยืมตรงจ่ายมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้หลักการ 4M 1E เพื่อแสดงให้เห็นถึงสภาพปัญหาที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 วิเคราะห์ปัญหากระบวนการจัดทำเงินยืมตรงจ่าย โดยใช้หลัก 4M 1E กับแผนผังก้างปลา

จากหลักการ 4M 1E กับแผนผังก้างปลา ที่แสดงดังภาพที่ 9 จะเห็นว่าปัญหาที่พบคือกระบวนการทำงานล่าช้าและขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้ยืมเงินและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบที่เกี่ยวข้อง กระบวนการปฏิบัติงานมีความซับซ้อนหลายขั้นตอน และในการยืมเงินตรงจ่ายยังคงใช้เอกสารที่เป็นกระดาศในการเสนอขออนุมัติยืมเงินตรงจ่าย รวมถึงการติดตามทวงหนี้ยังคงจัดทำเป็นกระดาศ เพื่อจัดส่งไปยังผู้ยืมเงิน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

4.2.1 บุคลากร (Man) ประกอบด้วย 1) ผู้ยืมเงินตรงจ่าย ขาดความรู้และความตระหนักในระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการยืมเงินตรงจ่ายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่าย ส่งผลให้เกิดการแก้ไขเอกสารบ่อยครั้ง 2) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ขาดทักษะและความชำนาญในการใช้งานระบบ ERP

4.2.2 กระบวนการปฏิบัติงาน (Method) หมายถึง กระบวนการจัดการเงินยืมตรงจ่าย ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 กระบวนการหลัก ดังนี้

1) กระบวนการจัดทำเงินยืมตรงจ่าย ในกระบวนการนี้มีขั้นตอนการอนุมัติในระบบ ERP หลายครั้งทำให้เสียเวลาในการรอคอยผู้อนุมัติ เนื่องจากการทำงานในระบบ ERP จะต้องปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนของระบบ ไม่สามารถข้ามขั้นตอนไปได้

2) กระบวนการรับคืนเงินยืมตรงจ่าย ในปัจจุบันการรับคืนเงินเหลือจ่ายจากการดำเนินงาน ยังคงรับคืนเงินเหลือจ่ายด้วยเงินสด หรือการโอนเงินเข้าบัญชีธนาคารของมหาวิทยาลัยขอนแก่น และผู้ยืมต้องจัดส่งหลักฐานการโอนเงินมายังกองคลัง สำนักงานอธิการบดี ซึ่งในขั้นตอนนี้อาจทำให้เกิดความล่าช้าในการส่งคืนเงินเหลือจ่าย เนื่องจากบางครั้ง ผู้ยืมเงินตรงจ่ายได้โอนเงินเหลือจ่ายเข้าบัญชีของมหาวิทยาลัยแล้ว แต่ไม่ได้นำหลักฐานการโอนเงินมาแจ้งยังกองคลัง ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานไม่รับทราบการคืนเงินเหลือจ่าย และส่งผลเสียต่อผู้ยืมเงินตรงจ่ายเพราะไม่ได้รับการตัดชำระหนี้เงินยืมตรงจ่าย ในทางบัญชียังคงถือว่าเป็นลูกหนี้ค้างอยู่นั่นเอง

3) กระบวนการติดตามเงินยืมตรงจ่ายค้างชำระ มีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องทำการ Manual ข้อมูลลูกหนี้เงินยืมค้างเอง จึงส่งผลให้การทำงานมีความคลาดเคลื่อน และเกิดข้อผิดพลาดได้ง่ายจากการปฏิบัติงานที่เร่งรีบ

4.2.3 เอกสารประกอบการยืมเงินตรงจ่ายและหนังสือติดตามทวงหนี้ (Material) ในกระบวนการจัดทำเงินยืมตรงจ่าย ยังคงมีเอกสารประกอบการยืมเงินตรงจ่ายในรูปแบบกระดาษ เช่น สัญญาการยืมเงิน แผนการยืมเงิน หนังสือบันทึกข้อความขออนุมัติงบประมาณการจัดโครงการหรือกิจกรรม กำหนดการ และเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น อาจก่อให้เกิดเอกสารสูญหายระหว่างทางได้ นอกจากนี้ในกระบวนการติดตามเงินยืมตรงจ่ายค้างชำระ ยังคงจัดทำหนังสือติดตามทวงหนี้เป็นกระดาษ เพื่อจัดส่งไปยังผู้ยืมเงิน ส่งผลให้กระบวนการติดตามหนี้ล่าช้าและอาจเกิดความผิดพลาดของข้อมูลได้ง่าย ส่งผลต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของข้อมูล

4.2.4 การประสานงาน (Management) หมายถึง การประสานงานและการสื่อสารทั้งกับผู้ยืมเงินตรงจ่าย และผู้ปฏิบัติงาน ในส่วนของผู้ยืมเงินตรงจ่ายนั้นยังคงขาดการแจ้งเตือนการครบกำหนดคืนเงินยืมตรงจ่ายล่วงหน้าและเมื่อเลยกำหนด ซึ่งถือว่าการสื่อสารที่สำคัญเพื่อให้ผู้ยืมเงินนั้นรับทราบและรับรู้สถานะการเป็นหนี้เงินยืมตรงจ่าย ในส่วนของผู้ปฏิบัติงานช่องทางการสื่อสารถือว่าสำคัญเช่นกัน หากเกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานใหม่หรือการเปลี่ยนบุคลากรใหม่ จะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นแนวทางเดียวกัน

4.2.5 ข้อจำกัดของระบบ ERP (Environment) ด้วยการทำงานของระบบ ERP ที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นใช้งานในปัจจุบันเป็นระบบการทำงานบน Cloud ซึ่งการพัฒนาระบบค่อนข้างจำกัดการรองรับกระบวนการทำงานที่ซับซ้อน ทำให้เกิดการพัฒนาระบบที่ล่าช้า ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญทางด้านโปรแกรมเข้ามาร่วมพัฒนาด้วย

ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพปัญหาโดยการศึกษาสภาพปัญหากระบวนการจัดการเงินยืมตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้หลักการ 4M 1E กับแผนผังก้างปลา สรุปได้ดังนี้ ปัญหาที่พบคือกระบวนการทำงานล่าช้าและขาดประสิทธิภาพ สาเหตุหลักประกอบด้วย 5 สาเหตุ คือ 1) บุคลากร (Man) 2) กระบวนการปฏิบัติงาน (Method) 3) เอกสารประกอบการยืมเงินตรงจ่ายและหนังสือติดตามทวงหนี้ (Material) 4) การประสานงาน (Management) 5) ข้อจำกัดของระบบ ERP (Environment)

4.3 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

หลังจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาโดยการศึกษาสภาพปัญหากระบวนการจัดการเงินยืมโดยตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้หลักการ 4M 1E กับแผนผังก้างปลา จะเห็นว่าปัญหาที่พบคือ กระบวนการทำงานล่าช้าและขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นการศึกษาแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบันจะใช้แนวคิดการจัดการแบบลีน (Lean Management) ทฤษฎีความสูญเปล่า (Waste) ที่มุ่งลดหรือขจัดกิจกรรมที่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่ม (Non-Value Added) ออกจากกระบวนการผลิตและงานบริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และลดเวลาการทำงาน โดยทั่วไปแบ่งเป็น 8 ประการ (8 Wastes) ได้แก่ DOWNTIME

D - Defect (ความบกพร่อง) งานเสีย งานที่ต้องแก้ไขใหม่ หรือต้องทิ้ง

O - Over-production (การผลิตมากเกินไป) ผลิตมากเกินไปหรือเร็วเกินไปกว่าที่ลูกค้าต้องการ

W - Waiting (การรอคอย): การหยุดรอเครื่องจักร รอวัสดุ หรือรอข้อมูล

N - Non-Utilized Talent (การไม่ใช้ศักยภาพพนักงาน): ไม่นำความสามารถหรือไอเดียพนักงานมาใช้

T - Transportation (การขนส่ง) การเคลื่อนย้ายวัสดุหรือสินค้าที่ไม่จำเป็น

I - Inventory (สินค้าคงคลัง) การมีวัสดุดิบหรืองานระหว่างผลิตค้างอยู่ในระบบมากเกินไป

M - Motion (การเคลื่อนไหว) การเคลื่อนไหวร่างกายที่ไม่จำเป็นของพนักงานขณะทำงาน

E - Extra Processing (กระบวนการส่วนเกิน) ขั้นตอนการทำงานที่เกินความจำเป็น เช่น การตรวจเช็คซ้ำหลายรอบ

4.3.1 การศึกษาแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

ดังนั้นการศึกษาแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดการเงินยืมโดยตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้แนวคิดการจัดการแบบลีน (Lean Management) ทฤษฎีความสูญเปล่า (Waste) สามารถอธิบายได้ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์กระบวนการจัดการเงินยืมโดยตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้หลักการจัดการแบบลีน ทฤษฎีความสูญเปล่า (Waste)

รายละเอียดกิจกรรม/แผนการปฏิบัติงาน	ประเภทความสูญเปล่า	รายละเอียดปัญหา
การจัดทำเงินยืมโดยตรงจ่าย		
1. รับเอกสารจากงานธุรการกองคลัง	- การขนส่ง (Transportation)	- การส่งเอกสารกระดาษระหว่างหน่วยงานทำให้เสียเวลาในการเดินทางของเอกสาร
2. ตรวจสอบหนี้สินของผู้ยืมและตรวจสอบความถูกต้องของสัญญาเงินยืม /แผนการยืมเงิน และเอกสารหลักฐานประกอบการยืมเงินแต่ละประเภท	- ของเสีย/การแก้ไข (Defects)	- หากเอกสารไม่ครบถ้วนหรือไม่ถูกต้องต้องส่งกลับแก้ไข ทำให้เสียเวลาซ้ำซ้อน

รายละเอียดกิจกรรม/แผนการปฏิบัติงาน	ประเภทความสูญเปล่า	รายละเอียดปัญหา
3. บันทึกข้อมูลสัญญาเงินยืมและเสนอขออนุมัติสัญญาเงินยืมในระบบ Loan Management	- การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Motion) - การรอคอย (Waiting)	- การกรอกข้อมูลซ้ำซ้อนระหว่างเอกสารกระดาษและระบบ ERP - รอคอยการอนุมัติที่ต้องใช้เวลา
4. จัดทำใบจ่ายเงินยืม (AP Invoice) และเสนอขออนุมัติ ในระบบ ERP	- การรอคอย (Waiting)	- รอคอยการอนุมัติที่ต้องใช้เวลา
5. คัดแยกเงินยืมที่ได้รับอนุมัติตามวันที่โอนเงินที่ระบุในใบสั่งจ่ายให้หน่วยโอนเงิน	- การรอคอย (Waiting)	- ต้องรอวันที่โอนเงินตามที่ระบุในใบสั่งจ่าย อาจเกิดความล่าช้า หรือข้อผิดพลาด หากวันที่ไม่ตรงกัน
6. เมื่อโอนเงินให้ผู้ยืมแล้ว ก็นำเอกสารมาแสดงกับข้อมูล และจัดส่งต้นเรื่องเงินยืมเพื่อส่งคืนให้เจ้าของเรื่องดำเนินการต่อไป	- ทักษะที่ไม่ได้ใช้ (Non-utilized Talent)	- เจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถต้องเสียเวลากับงานสแกนเอกสารซึ่งเป็นงานไม่ซับซ้อน
การรับคืนเงินยืมตรงจ่าย		
กรณี รับคืนเงินเหลือจ่าย		
1. รับเอกสารหลักฐานการคืนเงินยืมจากผู้ยืมเงิน เช่น Slip การโอนเงิน	- การขนส่ง (Transportation)	- ผู้ยืมต้องนำ Slip มายื่นด้วยตนเอง ทั้งที่สามารถส่งทางดิจิทัลได้
2. บันทึกรายการรับคืนเงินยืม ในระบบ ERP (Loan Management)	- กระบวนการที่ไม่จำเป็น (Extra Processing)	- ต้องบันทึกข้อมูลที่ปรากฏใน Slip อีกครั้งในระบบ ทั้งที่ข้อมูลการโอนเงินมีอยู่แล้ว
3. ส่งข้อมูล AR Invoice พร้อมหลักฐานการคืนเงินยืม ให้กับเจ้าหน้าที่การเงินเพื่อออกใบเสร็จรับคืนเงินยืม	- การรอคอย (Waiting)	- ต้องรอเจ้าหน้าที่การเงินออกใบเสร็จ ทำให้กระบวนการขาดความต่อเนื่อง
4. ตรวจสอบใบแจ้งหนี้ AP Invoice Auto เพื่อจับคู่ลดหนี้เงินยืม	- กระบวนการที่ไม่จำเป็น (Extra Processing)	- การตรวจสอบและจับคู่ลดหนี้ที่ระบบควรทำได้อัตโนมัติ
5. ส่งเอกสารใบเสร็จรับเงินต้นฉบับ คืนให้ผู้ยืมเงิน ตามสังกัด	- การขนส่ง (Transportation)	- ต้องส่งใบเสร็จกระดาษคืนผู้ยืม ทั้งที่สามารถจัดทำเป็นใบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์ได้
กรณี รับคืนด้วยเอกสารใบสำคัญ		
1. รับเอกสารจากงานธุรการกองคลัง	- การขนส่ง (Transportation)	- การส่งเอกสารกระดาษระหว่างหน่วยงานทำให้เสียเวลาในการเดินทางของเอกสาร
2. ตรวจสอบเอกสารประกอบเรื่องเบิกจ่ายเพื่อหักล้างเงินยืม	- ทักษะที่ไม่ได้ใช้ (Non-utilized Talent)	- เจ้าหน้าที่เสียเวลากับการกรอกข้อมูลซ้ำซ้อนแทนที่จะใช้ความสามารถด้านอื่น
3. บันทึกข้อมูลการรับคืนเงินยืมด้วยเอกสารใบสำคัญ ในระบบ และ Google Sheet เพื่อรับรู้รายการเอกสารที่เข้ามา	- กระบวนการที่ไม่จำเป็น (Extra Processing)	- บันทึกข้อมูลซ้ำ 2 ที่ คือทั้งในระบบ ERP และ Google Sheet
4. ส่งคืนเอกสารให้กับหน่วยธุรการ เพื่อเข้าสู่กระบวนการตรวจเอกสารเบิกจ่ายตามระเบียบต่อไป	- การรอคอย (Waiting)	- ต้องรองานงบประมาณตรวจสอบก่อน ทำให้เกิดช่วงเวลาว่างของกระบวนการ

รายละเอียดกิจกรรม/แผนการปฏิบัติงาน	ประเภทความสูญเสีย	รายละเอียดปัญหา
5. ตรวจสอบและจับคู่ใบแจ้งหนี้ในระบบ ERP หลังจากทำงานงบประมาณตรวจสอบเอกสารเบิกจ่ายถูกต้องแล้ว	- การรอคอย (Waiting)	- ต้องรอกงานงบประมาณตรวจสอบก่อน ทำให้เกิดช่วงเวลาว่างของกระบวนการ
6. จัดเรียงเอกสารตามรายงานส่งใช้เงินยืมด้วยเอกสาร เพื่อส่งงานบัญชี	- สินค้าคงคลังส่วนเกิน (Inventory)	- เอกสารกระดาษสะสมรอการจัดเรียงก่อนส่งงานบัญชี
การติดตามเงินยืมตรงจ่ายค้ำชำระ		
1. การตรวจสอบหนี้เงินยืมค้ำชำระประจำเดือนนั้นๆ และนำเอาเฉพาะข้อมูลรายการหนี้ค้ำชำระประจำเดือน เพื่อมาจัดเรียงข้อมูลตามวันที่ครบกำหนดสัญญาเงินยืม	- กระบวนการที่ไม่จำเป็น (Extra Processing)	- การดึงข้อมูลและจัดเรียงด้วยตนเองทุกเดือน ทั้งที่ระบบ ERP ควรออกรายงานได้อัตโนมัติ
2. จัดทำบันทึกข้อความเพื่อเสนอผู้อำนวยการกองคลังลงนามในหนังสือติดตามทวงถามหนี้ค้ำที่ครบกำหนดชำระ	- การรอคอย (Waiting)	- ต้องรอผู้อำนวยการกองคลังลงนาม อาจเกิดความล่าช้าหากผู้อำนวยการติดภารกิจ
3. ส่งหนังสือติดตามทวงถามหนี้ค้ำชำระ ไปยังเจ้าตัว เพื่อให้เจ้าตัวรับทราบและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป ตามระยะเวลาที่กองคลังกำหนด	- การขนส่ง (Transportation)	- การส่งหนังสือกระดาษไปยังเจ้าตัวแต่ละคนในแต่ละสังกัด
4. ดำเนินการติดต่อไปยังผู้ยืมเงิน อีกครั้ง เมื่อครบกำหนดระยะเวลาตามหนังสือติดตามทวงถาม	- การรอคอย (Waiting)	- รอให้ครบกำหนดตามหนังสือก่อน แม้จะมีสัญญาว่าผู้ยืมไม่ตอบสนอง
5. จัดทำบันทึกขออนุมัติหักเงินเดือนต่อผู้อำนวยการกองคลัง เมื่อมีผู้ผิดนัดชำระคืนเงินยืม	- ขาดเสีย/การแก้ไข (Defects) - สินค้าคงคลังส่วนเกิน (Inventory)	- กระบวนการนี้เกิดจากความล้มเหลวของการติดตามในขั้นตอนก่อนหน้า - การสะสมของรายการหนี้ค้ำชำระที่ไม่ได้รับการแก้ไขตั้งแต่เนิ่นๆ
6. ส่งรายละเอียดข้อมูลลูกหนี้ค้ำชำระที่ผิดนัดชำระ ให้งานเงินเดือนเพื่อหักเงินเดือนชดใช้หนี้เงินยืม	- ทักษะที่ไม่ได้ใช้ (Non-utilized Talent)	- เจ้าหน้าที่เสียเวลากับการทำรายละเอียดข้อมูลเพื่อส่งให้งานเงินเดือน

จากตารางที่ 6 การวิเคราะห์กระบวนการจัดการเงินยืมตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยมีกระบวนการปฏิบัติงานด้านเงินยืมตรงจ่าย 3 กระบวนการ ได้แก่ การจัดทำเงินยืมตรงจ่าย การรับคืนเงินยืมตรงจ่าย และการติดตามเงินยืมตรงจ่ายค้ำชำระ พบว่า กระบวนการทำงานในปัจจุบันยังคงพึ่งพาเอกสารกระดาษและการดำเนินงานด้วยมือเป็นหลัก ส่งผลให้เกิดความสูญเสียในเกือบทุกมิติของการจัดการแบบ Lean โดยความสูญเสียที่พบมากที่สุดและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ความสูญเสียด้านการขนส่งเอกสาร การรอคอย กระบวนการที่ไม่จำเป็น และการใช้ทักษะบุคลากรไม่คุ้มค่า ซึ่งปรากฏในทุกกระบวนการอย่างสม่ำเสมอ สรุปภาพรวมความสูญเสียแยกตามกระบวนการได้ ตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ภาพรวมความสูญเปล่าของกระบวนการจัดการเงินยืมตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

สรุปความสูญเปล่าที่พบของกระบวนการจัดการเงินยืมตรงจ่าย				
ประเภทความสูญเปล่า	กระบวนการจัดการเงินยืมตรงจ่าย			ความถี่รวม
	P1*	P2*	P3*	
Transport (การขนส่ง)	/	/	/	★★★ สูงมาก
Waiting (การรอคอย)	/	/	/	★★★ สูงมาก
Extra Processing (กระบวนการส่วนเกิน)	/	/	/	★★★ สูงมาก
Motion (การเคลื่อนไหว)	/	/	/	★★★ สูงมาก
Defect (ความบกพร่อง)	/	-	/	★★ ปานกลาง
Inventory (สินค้าคงคลัง)	/	/	/	★★★ สูงมาก
Non-Utilized Talent (การไม่ใช้ศักยภาพพนักงาน)	/	/	/	★★★ สูงมาก
Over-production (การผลิตมากเกินไป)	-	-	-	★ ต่ำ

* หมายเหตุ P1 หมายถึง กระบวนการจัดทำเงินยืมตรงจ่าย

P2 หมายถึง กระบวนการรับคืนเงินยืมตรงจ่าย

P3 หมายถึง กระบวนการติดตามยืมตรงจ่ายค้างชำระ

★★★ หมายถึง สูงมาก ★★ หมายถึง ปานกลาง ★ หมายถึง ต่ำ

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นถึงความสูญเปล่าที่พบในกระบวนการจัดการเงินยืมตรงจ่ายของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งครอบคลุมทั้ง 3 กระบวนการหลัก ความสูญเปล่าที่มีระดับความถี่สูงมาก และพบในทุกกระบวนการ มีทั้งหมด 6 ประเภท ดังนี้ 1. Transport (การขนส่ง) สะท้อนให้เห็นว่ามีการเคลื่อนย้ายเอกสารหรือข้อมูลที่ไม่จำเป็นเกิดขึ้นตลอดกระบวนการ 2. Walking (การเดินทาง) แสดงให้เห็นว่าบุคลากรต้องเดินทางหรือเคลื่อนที่มากเกินไปในการปฏิบัติงาน 3. Extra Processing (กระบวนการส่วนเกิน) หมายความว่า มีขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือไม่เพิ่มคุณค่าต่องาน 4. Motion (การเคลื่อนไหวร่างกาย) บ่งชี้ถึงการเคลื่อนไหวของบุคลากรที่ไม่จำเป็นในระหว่างการปฏิบัติงาน 5. Inventory (สินค้าคงคลัง) หมายถึงการสะสมของเอกสารหรืองานที่รอดำเนินการมากเกินไป 6. Non-Utilized Talent (การไม่ใช้ศักยภาพพนักงาน) แสดงให้เห็นว่าองค์กรยังไม่ได้ใช้ความสามารถของบุคลากรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ในลำดับถัดมา Defect (ความบกพร่อง) พบในทุกกระบวนการเช่นกัน แต่มีระดับความถี่ปานกลาง สะท้อนถึงการเกิดข้อผิดพลาดในเอกสารหรือกระบวนการที่ต้องมีการแก้ไข แต่ยังไม่อยู่ในระดับวิกฤต และสุดท้าย Over-production (การผลิตมากเกินไป) เป็นความสูญเปล่าประเภทเดียวที่ไม่พบในทุกกระบวนการ โดยรวมแล้วกระบวนการจัดการเงินยืมตรงจ่ายของมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีความสูญเปล่าในระดับสูงเกือบทุกประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสูญเปล่าที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้าย การเดินทาง และกระบวนการที่ซ้ำซ้อน ซึ่งพบในทุกกระบวนการและมีระดับความถี่สูงมาก สิ่งเหล่านี้บ่งชี้ว่ากระบวนการดังกล่าว ยังขาดประสิทธิภาพและควรได้รับการปรับปรุงอย่างเร่งด่วน

4.3.2 การจัดความสูญเปล่าด้วยหลักการ ECRS

จากการวิเคราะห์ความสูญเปล่าของกระบวนการจัดการเงินยืมตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า กระบวนการจัดการเงินยืมตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในปัจจุบันยังมีจุดที่สามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้อีกมาก โดยการนำหลักการ ECRS มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบ จะช่วยจัดความสูญเปล่าที่พบได้อย่างตรงจุด และสร้างประสิทธิภาพที่ยั่งยืนให้กับกระบวนการทำงานในภาพรวม ซึ่งประกอบด้วย Eliminate (ยกเลิก) Combine (รวม) Rearrange (จัดเรียงใหม่) และ Simplify (ลดความซับซ้อน)

4.3.2.1 การยกเลิกขั้นตอนที่ไม่สร้างคุณค่า (E : Eliminate) หลักการแรกและสำคัญที่สุดของ ECRS คือ การพิจารณายกเลิกขั้นตอนหรือกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าใดๆ ต่อกระบวนการ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า มีหลายจุดในกระบวนการจัดการเงินยืมตรงจ่ายที่ควรได้รับการพิจารณายกเลิก โดยพิจารณาแยกตามกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนี้

- กระบวนการจัดทำเงินยืมตรงจ่าย สิ่งที่ควรยกเลิกเป็นอันดับแรกคือ การรับและส่งเอกสารในรูปแบบกระดาษ ระหว่างงานธุรการกองคลังกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ เนื่องจากการเดินทางของเอกสารกระดาษระหว่างหน่วยงานไม่ได้เพิ่มคุณค่าใดๆ ให้กับกระบวนการ แต่กลับใช้เวลาและทรัพยากรโดยสิ้นเปลือง หากสามารถปรับให้ผู้ยื่นยื่นเอกสารและหลักฐานประกอบในรูปแบบดิจิทัลตั้งแต่ต้น ขั้นตอนการรับ-ส่งเอกสารกระดาษก็จะหมดความจำเป็นโดยสิ้นเชิง นอกจากนี้ การสแกนเอกสารหลังจากโอนเงินแล้ว ซึ่งปัจจุบันใช้เวลา 1-2 วันทำการ ก็ควรได้รับการยกเลิก หากระบบได้รับเอกสารดิจิทัลตั้งแต่แรก การสแกนเอกสารย้อนหลังก็จะไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป ซึ่งจะช่วยลดระยะเวลาในการส่งคืนต้นเรื่องให้เจ้าของเรื่องได้อย่างมีนัยสำคัญ

- กระบวนการรับคืนเงินยืมตรงจ่าย โดยเฉพาะกรณีรับคืนด้วยเอกสารใบสำคัญ ควรยกเลิก การบันทึกข้อมูลใน Google Sheet ซึ่งเป็นการบันทึกข้อมูลชุดเดียวกันซ้ำซ้อนกับที่มีอยู่ในระบบ ERP แล้ว การคงไว้ซึ่งสองระบบคู่ขนานกันไม่เพียงแต่สิ้นเปลืองเวลาของเจ้าหน้าที่ แต่ยังเพิ่มความเสี่ยงที่ข้อมูลในสองแหล่งจะไม่ตรงกัน อันอาจนำไปสู่ความผิดพลาดในการติดตามและรายงานผล

- กระบวนการติดตามเงินยืมค้างชำระ ควรยกเลิกการจัดเรียงข้อมูลนี้ค้างด้วยตนเองในทุกรอบเดือน เนื่องจากข้อมูลทั้งหมดมีอยู่ในระบบ ERP อยู่แล้ว การที่เจ้าหน้าที่ต้องดึงข้อมูลออกมาจัดเรียงใหม่ทุกเดือนจึงเป็นงานซ้ำซากที่ไม่สร้างคุณค่า และควรยกเลิก การส่งหนังสือทวงถามในรูปแบบกระดาษ โดยเปลี่ยนไปใช้การแจ้งเตือนทางอิเล็กทรอนิกส์แทน ซึ่งนอกจากจะเร็วกว่าแล้ว ยังสามารถติดตามสถานการณ์รับทราบของผู้ยืมได้อีกด้วย

4.3.2.2 การรวมขั้นตอนที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน (C : Combine) หลักการที่สองคือ การพิจารณารวมขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือสามารถดำเนินการพร้อมกันได้ เพื่อลดจำนวนขั้นตอนและจุดถ่ายโอนงานที่อาจเกิดความล่าช้า โดยพิจารณาแยกตามกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนี้

- กระบวนการจัดทำเงินยืมตรงจ่าย ตามที่แสดงในตารางที่ 6 ขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 ซึ่งได้แก่ การรับเอกสารและการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร ควรได้รับการรวมเข้าด้วยกัน โดยให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการตรวจสอบเบื้องต้นทันทีที่รับเอกสาร แทนที่จะรับเอกสารก่อนแล้ว

นำมาตรวจสอบในภายหลัง วิธีนี้จะช่วยให้สามารถคืนเอกสารที่ไม่ครบถ้วนได้ทันทีโดยไม่ต้องรอให้กระบวนการดำเนินไปก่อน นอกจากนี้ ขั้นตอนที่ 3 และขั้นตอนที่ 4 ซึ่งเป็นการบันทึกข้อมูลในระบบ ERP และการตัดแยกตามวันโอนเงิน ก็ควรรวมกัน โดยออกแบบพัฒนาระบบให้ออกรายงานจัดเรียง และตัดแยกตามวันโอนเงินโดยอัตโนมัติในขณะที่บันทึกข้อมูล

- กระบวนการรับคืนเงินเหลือจ่าย ตามที่แสดงในตารางที่ 6 ขั้นตอนที่ 2 ถึงขั้นตอนที่ 4 ซึ่งครอบคลุมการบันทึกรายการรับคืน การส่งข้อมูล AR Invoice และการตรวจสอบบัญชี AP Invoice ล้วนเป็นกระบวนการทางบัญชีที่เกี่ยวข้องกันและสามารถออกแบบให้ระบบ ERP ดำเนินการต่อเนื่องกันโดยอัตโนมัติได้ เมื่อเจ้าหน้าที่บันทึกการรับ Slip แล้ว ระบบควรสร้าง AR Invoice และจับคู่กับ AP Invoice ได้เองโดยไม่ต้องผ่านหลายขั้นตอนและหลายมือ

- กระบวนการติดตามหนี้ค้างชำระ ตามที่แสดงในตารางที่ 6 ขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 3 ซึ่งเป็นการตรวจสอบหนี้ค้าง การจัดทำบันทึกข้อความ และการส่งหนังสือทวงถาม ควรรวมเป็นกระบวนการเดียวที่ขับเคลื่อนด้วยระบบดิจิทัล โดยเมื่อระบบ ERP ตรวจพบหนี้ที่ครบกำหนด ก็ควรสามารถสร้างหนังสือทวงถามและส่งการแจ้งเตือนได้โดยอัตโนมัติ เพียงแต่ให้ผู้อำนวยการกองคลังอนุมัติผ่านระบบ e-Approval เท่านั้น เช่นเดียวกัน ขั้นตอนที่ 5 และขั้นตอนที่ 6 ซึ่งเป็นการจัดทำบันทึกขออนุมัติหักเงินเดือนและการส่งข้อมูลให้งานเงินเดือน ควรรวมเป็นขั้นตอนเดียวผ่านระบบ Workflow ที่เชื่อมต่อกันโดยตรง เมื่อผู้อำนวยการอนุมัติแล้ว ระบบก็ส่งข้อมูลไปยังงานเงินเดือนได้ทันที

4.3.2.3 การจัดลำดับขั้นตอนใหม่ให้เหมาะสม (R : Rearrange) หลักการที่สาม คือ การพิจารณาปรับลำดับและเวลาของการดำเนินงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องยกเลิกหรือรวมขั้นตอน แต่เพียงเปลี่ยนลำดับก็สามารถลดความสูญเปล่าได้อย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้

- กระบวนการจัดทำเงินยืมทรองจ่าย ควรปรับให้ระบบ ERP ดำเนินการตรวจสอบประวัติหนี้สินของผู้ยืมโดยอัตโนมัติก่อนที่เจ้าหน้าที่จะรับเอกสาร กล่าวคือ เมื่อผู้ยืมยื่นคำขอในระบบออนไลน์ ระบบควรตรวจสอบและแจ้งผลการตรวจสอบเบื้องต้นให้เจ้าหน้าที่ทราบทันที เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถเตรียมตัวและวางแผนการทำงานได้ล่วงหน้า แทนที่จะรอรับเอกสารก่อนแล้วค่อยตรวจสอบทีหลัง

- กระบวนการติดตามหนี้ค้างชำระ การเปลี่ยนแปลงลำดับที่สำคัญที่สุดคือการ ย้ายจุดเริ่มต้นของการติดตามให้เร็วขึ้น โดยแทนที่จะรอให้หนี้เกินกำหนดก่อนแล้วค่อยส่งหนังสือทวงถาม ควรปรับให้ระบบแจ้งเตือนผู้ยืมล่วงหน้าก่อนครบกำหนดสัญญา เช่น แจ้งเตือนครั้งแรกก่อนครบกำหนด 15 วัน ครั้งที่สองก่อนครบกำหนด 7 วัน และครั้งสุดท้ายก่อนครบกำหนด 3 วัน การเปลี่ยนแปลงลำดับนี้จะช่วยลดจำนวนหนี้ที่เกินกำหนดลงได้อย่างมาก และลดภาระงานในขั้นตอนการติดตามหนี้ค้างชำระในภายหลัง

4.2.2.4 การลดความซับซ้อนของขั้นตอนที่จำเป็น (S : Simplify) หลักการสุดท้าย คือ การทำให้ขั้นตอนที่จำเป็นต้องคงไว้มีความง่ายและสะดวกยิ่งขึ้น เพื่อลดโอกาสเกิดข้อผิดพลาด และลดเวลาในการดำเนินงาน ดังนี้

- กระบวนการจัดทำเงินยืมทรองจ่าย สำหรับการบันทึกข้อมูลสัญญาเงินยืมและการจัดทำใบจ่ายเงินยืม ควรพัฒนาเป็นแบบฟอร์มออนไลน์ที่เชื่อมต่อกับระบบ ERP โดยตรง โดยเมื่อผู้ยืม

กรอกข้อมูลในแบบฟอร์มออนไลน์ ข้อมูลควรไหลเข้าสู่ระบบ ERP โดยอัตโนมัติ ลดการกรอกข้อมูลซ้ำจากเจ้าหน้าที่ลงได้อย่างมาก นอกจากนี้ ควรจัดทำ Template สำเร็จรูปสำหรับการยื่นเงินแต่ละประเภท ที่มีการกำหนดรูปแบบเอกสารหลักฐานและเงื่อนไขที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ยื่นสามารถเตรียมเอกสารได้ถูกต้องตั้งแต่แรก ลดการส่งคืนเพื่อแก้ไข

- กระบวนการรับคืนเงินยืม ควรพัฒนาช่องทางการรับเงินในรูปแบบดิจิทัล เช่น การรับเงินออนไลน์ ผ่าน QR Code เพื่อลดการพิมพ์ข้อมูลด้วยมือ รวมถึงเปลี่ยนมาใช้ ใบเสร็จอิเล็กทรอนิกส์ (e-Receipt) เพื่อลดเวลาในการออกและจัดส่งใบเสร็จ ทำให้ผู้ยื่นได้รับใบเสร็จได้ทันทีโดยไม่ต้องรอถึงวันถัดไป

- กระบวนการติดตามหนี้ค้างชำระ ควรพัฒนา Dashboard แสดงสถานะหนี้ค้างค้ำแบบ Real-time เพื่อให้ทั้งเจ้าหน้าที่และผู้บริหารสามารถติดตามสถานการณ์ได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องรอรายงานประจำเดือน พร้อมกันนั้น ควรพัฒนาระบบ e-Approval เพื่อให้ผู้อำนวยการกองคลังสามารถอนุมัติหนังสือทวงถามและการหักเงินเดือนได้จากทุกที่ ลดความล่าช้าจากการรอลงนามเอกสารกระดาษ

การเปรียบเทียบกระบวนการจัดการเงินยืมตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น **กระบวนการปัจจุบันสู่การพัฒนากระบวนการดิจิทัล**

การนำหลักการ ECRS มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนากระบวนการจัดการเงินยืมตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น อย่างครบถ้วนทั้ง 4 หลักการ จะช่วยแก้ไขความสูญเปล่าที่พบได้เป็นอย่างดีเป็นระบบและตรงจุด โดยหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดอยู่ที่การ เปลี่ยนผ่านจากกระบวนการที่พึ่งพาเอกสารกระดาษสู่กระบวนการดิจิทัลที่เชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์ ซึ่งจะช่วยลดเวลาในการดำเนินงาน ลดโอกาสเกิดข้อผิดพลาด และที่สำคัญที่สุดคือ ช่วยให้ผู้บุคลากรสามารถใช้เวลาและความสามารถไปกับงานที่ต้องใช้วิจารณญาณและความเชี่ยวชาญอย่างแท้จริง นำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกองคลัง มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้อย่างยั่งยืน โดยสามารถเปรียบเทียบกระบวนการปัจจุบันสู่กระบวนการดิจิทัล โดยแยกตามกระบวนการหลัก ดังนี้

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบกระบวนการจัดทำเงินยืมตรงจ่าย

ลำดับ	กระบวนการปัจจุบัน	ระยะเวลา ต่อรายการ	กระบวนการดิจิทัล	ระยะเวลา ต่อรายการ
1	รับเอกสารจากงานธุรการกองคลัง	5 นาที	ผู้ยืมยื่นคำขอและแนบเอกสารหลักฐานผ่านระบบออนไลน์ ระบบ ERP ตรวจสอบประวัติหนี้สินอัตโนมัติ และแจ้งผลให้เจ้าหน้าที่ทราบทันทีที่มีการยื่นคำขอ	2 นาที
2	ตรวจสอบหนี้สินของผู้ยืมและตรวจสอบความถูกต้องของสัญญาเงินยืม / แผนการยืมเงิน และเอกสารหลักฐานประกอบการยืมเงินแต่ละประเภท	20 นาที		
3	บันทึกข้อมูลสัญญาเงินยืมและเสนอขออนุมัติสัญญาเงินยืมในระบบ Loan Management	20 นาที	ข้อมูลจากระบบออนไลน์เข้าระบบ ERP อัตโนมัติ เพื่อสร้างสัญญาเงินยืมและใบจ่ายเงินยืมอัตโนมัติ และการอนุมัติแบบ E-Approve	1 วัน
4	จัดทำใบจ่ายเงินยืม (AP Invoice) และเสนอขออนุมัติในระบบ ERP	1 - 2 วัน		
5	คัดแยกเงินยืมที่ได้รับอนุมัติตามวันที่โอนเงินที่ระบุในใบสั่งจ่ายให้หน่วยโอนเงิน	5 นาที	-	-
6	เมื่อโอนเงินให้ผู้ยืมแล้ว ก็นำเอกสารมาแสกนเก็บข้อมูลและจัดส่งต้นเรื่องเงินยืมเพื่อส่งคืนให้เจ้าของเรื่องดำเนินการต่อไป	60 นาที	Download เอกสารได้แบบออนไลน์ และสามารถส่งคืนต้นเรื่องเงินยืมแบบเอกสารดิจิทัล ให้เจ้าของเรื่องได้ทันทีหลังโอนเงิน	5 นาที
จาก 6 ขั้นตอน		2 วัน 1 ชั่วโมง 50 นาที	ลดเหลือ 3 ขั้นตอน	1 วัน 7 นาที

จากตารางที่ 8 พบว่า การนำระบบดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการจัดทำเงินยืมตรงจ่ายสามารถลดขั้นตอนการทำงานได้ถึงร้อยละ 50 และลดระยะเวลาในการดำเนินงานได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเปลี่ยนจากการทำงานด้วยมือและเอกสารกระดาษมาเป็นระบบอัตโนมัติที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า อีกทั้งยังช่วย ลดความสูญเปล่า ในกระบวนการทำงานได้อย่างชัดเจน ทั้งในด้านเวลา แรงงาน และทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบกระบวนการรับคืนเงินยืมตรงจ่าย (กรณีรับคืนเงินเหลือจ่าย)

ลำดับ	กระบวนการปัจจุบัน	ระยะเวลา ต่อรายการ	กระบวนการดิจิทัล	ระยะเวลา ต่อรายการ
1	รับเอกสารหลักฐานการคืนเงินยืมจากผู้ยืมเงิน เช่น Slip การโอนเงิน	5 นาที	การรับเงินในรูปแบบดิจิทัล เช่น การรับเงินออนไลน์ผ่าน QR Code	3 นาที
2	บันทึกรายการรับคืนเงินยืม ในระบบ ERP (Loan Management)	5 นาที		
3	ส่งข้อมูล AR Invoice พร้อมหลักฐานการคืนเงินยืม ให้กับเจ้าหน้าที่การเงินเพื่อออกใบเสร็จรับคืนเงินยืม	10 นาที	ระบบสร้าง AR Invoice และบันทึกรายการ Auto จับคู่ เพื่อลดหนี้เงินยืม และระบบออก e-Receipt อัตโนมัติและส่งให้ผู้ยืมทันที	2 นาที
4	ตรวจสอบใบแจ้งหนี้ AP Invoice Auto เพื่อจับคู่ลดหนี้เงินยืม	2 นาที		
5	ส่งเอกสารใบเสร็จรับเงินต้นฉบับ คืนให้ผู้ยืมเงิน ตามสังกัด	5 นาที		
จาก 5 ขั้นตอน		27 นาที	ลดเหลือ 2 ขั้นตอน	5 นาที

จากตารางที่ 9 พบว่าพบว่าการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการรับคืนเงินยืมตรงจ่าย กรณีรับคืนเงินเหลือจ่าย สามารถลดขั้นตอนการทำงานได้ถึงร้อยละ 60 จาก 5 ขั้นตอน เหลือเพียง 2 ขั้นตอน และ ลดระยะเวลาในการดำเนินงานได้ถึง ร้อยละ 81.5 จาก 27 นาที เหลือเพียง 5 นาที โดยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุด คือ การนำ ระบบ QR Code มาใช้รับชำระเงิน และการออกใบเสร็จรับเงินแบบ e-Receipt แทนการออกใบเสร็จกระดาษ ซึ่งช่วยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดการใช้เอกสาร และเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบกระบวนการรับคืนเงินยืมตรงจ่าย (กรณีรับคืนด้วยเอกสารใบสำคัญ)

ลำดับ	กระบวนการปัจจุบัน	ระยะเวลาต่อรายการ	กระบวนการดิจิทัล	ระยะเวลาต่อรายการ
1	รับเอกสารจากงานธุรการกองคลัง	5 นาที	ยังคงดำเนินการเช่นเดิม เนื่องจากหลักฐานการเบิกจ่ายยังคงอยู่รูปแบบเอกสาร	5 นาที
2	ตรวจสอบเอกสารประกอบเรื่องเบิกจ่ายเพื่อหักล้างเงินยืม	10 นาที		
3	บันทึกข้อมูลการรับคืนเงินยืมด้วยเอกสารใบสำคัญ ในระบบ และ Google Sheet เพื่อรับรู้รายการเอกสารที่เข้ามา		บันทึกข้อมูลในระบบ ERP เพียงแห่งเดียว และจับคูใบแจ้งหนี้อัตโนมัติ และสร้างรายงานให้ครอบคลุมข้อมูลที่ต้องการ	5 นาที
4	ส่งคืนเอกสารให้กับหน่วยธุรการ เพื่อเข้าสู่กระบวนการตรวจเอกสารเบิกจ่ายตามระเบียบต่อไป			
5	ตรวจสอบและจับคูใบแจ้งหนี้ในระบบ ERP หลังจากทำงานงบประมาณตรวจสอบเอกสารเบิกจ่ายถูกต้องแล้ว	7 นาที	จัดเรียงเอกสาร เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาและส่งรายงานดิจิทัลให้งานบัญชี	10 นาที
6	จัดเรียงเอกสารตามรายงานส่งใช้เงินยืมด้วยเอกสาร เพื่อส่งงานบัญชี	15 นาที		
จาก 6 ขั้นตอน		37 นาที	ลดเหลือ 3 ขั้นตอน	20 นาที

จากตารางที่ 10 พบว่า การนำระบบดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการรับคืนเงินยืมตรงจ่าย กรณีรับคืนด้วยเอกสารใบสำคัญ สามารถลดขั้นตอนการทำงานได้ถึงร้อยละ 50 จาก 6 ขั้นตอน เหลือเพียง 3 ขั้นตอน และลดระยะเวลาในการดำเนินงานได้ถึงร้อยละ 45.9 จาก 37 นาที เหลือเพียง 20 นาที กระบวนการนี้ ยังไม่สามารถดำเนินการด้วยกระบวนการดิจิทัลได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากหลักฐานการเบิกจ่ายยังคงอยู่ในรูปแบบเอกสารกระดาษ ทำให้ขั้นตอนแรกยังคงต้องดำเนินการเช่นเดิม

ตารางที่ 11 เปรียบเทียบกระบวนการติดตามเงินยืมตรงจ่ายค้ำชำระ

ลำดับ	กระบวนการปัจจุบัน	ระยะเวลาต่อรายการ	กระบวนการดิจิทัล	ระยะเวลาต่อรายการ
1	ไม่มี	-	ระบบ ERP แจ้งเตือนผู้ยืมอัตโนมัติก่อนครบกำหนด 15, 7 และ 3 วัน	1 นาที
2	การตรวจสอบหนี้เงินยืมค้ำชำระประจำเดือนนั้นๆ และนำเอาเฉพาะข้อมูลรายการหนี้ค้ำชำระประจำเดือน เพื่อมาจัดเรียงข้อมูลตามวันที่ครบกำหนดสัญญาเงินยืม	90 นาที	ระบบตรวจสอบหนี้เงินยืมค้ำชำระ อัตโนมัติ และระบบสร้างหนังสือทวงถามอัตโนมัติ โดยผู้อำนวยการอนุมัติผ่าน e-Approval และส่ง e-Notification แจ้งเตือนผู้ยืมโดยตรงผ่านอีเมล	2 นาที
3	จัดทำบันทึกข้อความเพื่อเสนอผู้อำนวยการกองคลังลงนามในหนังสือติดตามทวงถามหนี้ค้ำชำระที่ครบกำหนดชำระ	1 วัน		
4	ส่งหนังสือติดตามทวงถามหนี้ค้ำชำระ ไปยังเจ้าตัว เพื่อให้เจ้าตัวรับทราบและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป ตามระยะเวลาที่กองคลังกำหนด	1 วัน		
5	ดำเนินการติดต่อไปยังผู้ยืมเงิน อีกครั้ง เมื่อครบกำหนดระยะเวลาตามหนังสือติดตามทวงถาม	60 นาที	ดำเนินการตามกระบวนการเดิม	60 นาที
6	จัดทำบันทึกขออนุมัติหักเงินเดือนต่อผู้อำนวยการกองคลัง เมื่อมีผู้ผิดนัดชำระคืนเงินยืม	1 วัน	ดำเนินการตามกระบวนการเดิม	1 วัน
7	ส่งรายละเอียดข้อมูลลูกหนี้ค้ำชำระที่ผิดนัดชำระ ให้งานเงินเดือนเพื่อหักเงินเดือนชดใช้หนี้เงินยืม	20 นาที	ดำเนินการตามกระบวนการเดิม	20 นาที
จาก 6 ขั้นตอน		3 วัน 2 ชั่วโมง 50 นาที	ลดเหลือ 5 ขั้นตอน	1 วัน 1 ชั่วโมง 23 นาที

จากตารางที่ 11 พบว่า การนำระบบดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการติดตามเงินยืมตรงจ่ายค้ำชำระ สามารถลดระยะเวลาในการดำเนินงานได้อย่างมีนัยสำคัญ จาก 3 วัน 2 ชั่วโมง 50 นาที เหลือเพียง 1 วัน 1 ชั่วโมง 23 นาที หรือลดลงประมาณร้อยละ 60 ซึ่งในกระบวนการนี้ยังไม่สามารถใช้กระบวนการดิจิทัลได้สมบูรณ์ เนื่องจากบางขั้นตอน เช่น การติดต่อผู้ยืม การหักเงินเดือน และการส่งรายละเอียดลูกหนี้ ยังคงต้องอาศัยการดำเนินการโดยบุคลากร สะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการติดตามหนี้ มีความซับซ้อนและต้องการการตัดสินใจในบางขั้นตอนที่ไม่สามารถทดแทนด้วยระบบดิจิทัลได้อย่างสมบูรณ์

ตารางที่ 12 สรุปภาพรวมการลดขั้นตอนและระยะเวลาในกระบวนการจัดการเงินยืมตรงจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ด้วยระบบดิจิทัล

กระบวนการ	ขั้นตอน ปัจจุบัน	ขั้นตอน ดิจิทัล	ลดลง	ระยะเวลา ปัจจุบัน	ระยะเวลา ดิจิทัล
1. จัดทำเงินยืมตรงจ่าย	6	3	3 ขั้นตอน (ร้อยละ 50)	2 วัน 1 ชั่วโมง 50 นาที	1 วัน 7 นาที
2. รับคืนเงินยืมตรงจ่าย (กรณีรับคืนเงินเหลือจ่าย)	5	2	3 ขั้นตอน (ร้อยละ 60)	27 นาที	5 นาที
3. รับคืนเงินยืมตรงจ่าย (กรณีรับคืนด้วยเอกสาร ใบสำคัญ)	6	3	3 ขั้นตอน (ร้อยละ 50)	37 นาที	20 นาที
4. ติดตามหนี้เงินยืมค้าง ชำระ	6	5	1 ขั้นตอน (ร้อยละ 16.67)	3 วัน 2 ชั่วโมง 50 นาที	1 วัน 1 ชั่วโมง 23 นาที

จากตารางที่ 12 การเปรียบเทียบกระบวนการจัดการเงินยืมตรงจ่ายระหว่างรูปแบบปัจจุบันและรูปแบบดิจิทัล พบว่าการนำหลักการ ECRS มาประยุกต์ใช้ร่วมกับการพัฒนาระบบดิจิทัลสามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานในภาพรวมได้ถึง 10 ขั้นตอน จากทั้งหมด 23 ขั้นตอน คิดเป็นร้อยละ 43.48 โดยมีรายละเอียดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในแต่ละกระบวนการ ดังนี้

1. กระบวนการจัดทำเงินยืมตรงจ่าย เป็นกระบวนการที่ได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน โดยสามารถลดขั้นตอนได้ 3 ขั้นตอน จากเดิม 6 ขั้นตอนเหลือเพียง 3 ขั้นตอน และระยะเวลาดำเนินการลดลงจาก 2 วัน 1 ชั่วโมง 50 นาที เหลือเพียง 1 วัน 7 นาที การเปลี่ยนแปลงหลักเกิดจากการยกเลิกการรับ-ส่งเอกสารกระดาษและการสแกนเอกสารย้อนหลัง แล้วแทนที่ด้วยการยื่นเอกสารดิจิทัลตั้งแต่ต้นทาง ทำให้ข้อมูลส่งเข้าระบบ ERP ได้โดยตรงโดยไม่ต้องผ่านการบันทึกซ้ำ

2. กระบวนการรับคืนเงินยืมตรงจ่าย

2.1 กระบวนการรับคืนเงินเหลือจ่าย เป็นกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด โดยสามารถลดขั้นตอนได้ถึง 3 ขั้นตอน จากเดิม 5 ขั้นตอนเหลือเพียง 2 ขั้นตอน และระยะเวลาดำเนินการเปลี่ยนจาก 27 นาที เป็น 5 นาที กล่าวคือผู้ยืมสามารถคืนเงินเหลือจ่ายโดยการ Scan QR Code ได้ทันที โดยไม่จำเป็นต้องส่งหลักฐานการชำระเงินมายังกองคลัง และสามารถรับใบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์ได้ทันทีโดยไม่ต้องเดินทางมายังกองคลัง ซึ่งเป็นการลดความสูญเปล่าด้านการขนส่งและการรอคอยได้อย่างสิ้นเชิง

2.2 กระบวนการรับคืนด้วยเอกสารใบสำคัญ สามารถลดขั้นตอนได้ 3 ขั้นตอน จากเดิม 6 ขั้นตอนเหลือ 3 ขั้นตอน ความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดคือการยกเลิกการบันทึกข้อมูลซ้ำซ้อนระหว่างระบบ ERP และ Google Sheet รวมถึงการเชื่อมต่อระบบระหว่างกองคลังและงานงบประมาณ ทำให้ไม่จำเป็นต้องส่งเอกสารกระดาษไปมาระหว่างหน่วยงานอีกต่อไป

3. กระบวนการติดตามหนี้ค้างชำระ นอกจากการลดชั้นตอนได้ 2 ชั้นตอน จากเดิม 6 ชั้นตอนเหลือ 5 ชั้นตอนแล้ว สิ่งที่มีคุณค่าที่สุดของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการนี้คือการ เปลี่ยนแนวทางการทำงานจากเชิงรับเป็นเชิงรุก โดยระบบจะแจ้งเตือนผู้ยืมล่วงหน้าก่อนครบกำหนดสัญญา ซึ่งจะช่วยลดจำนวนหนี้ค้างชำระที่ต้องติดตามในชั้นตอนต่อไปได้อย่างมีนัยสำคัญ และลดระยะเวลาดำเนินการติดตามหนี้ลงได้อย่างน้อย 2 วัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิเคราะห์

การวิเคราะห์เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเงินยืมโดยตรงจ่ายด้วยระบบดิจิทัล มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหากระบวนการจัดการเงินยืมโดยตรงจ่าย และหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเงินยืมโดยตรงจ่าย ของ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว และทันต่อเวลา

5.1 สรุปผลการวิเคราะห์

ผลการศึกษากการวิเคราะห์สภาพทั่วไปและสภาพปัญหาเพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเงินยืมโดยตรงจ่ายด้วยระบบดิจิทัล มหาวิทยาลัยขอนแก่น สรุปผลได้ดังนี้

5.1.1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไป

จากการเก็บข้อมูลการยืมเงินโดยตรงจ่าย ของบุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อดำเนินโครงการ กิจกรรมต่างๆ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2568 โดยรวบรวมข้อมูลมาจาก 2 แหล่ง ได้แก่ แหล่งที่ 1 ข้อมูลจากระบบ KKUFMIS จากเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2565 ถึง เดือน มกราคม พ.ศ. 2568 พบว่ามีจำนวนสัญญาเงินยืม จำนวน 6,073 สัญญา และ แหล่งที่ 2 จากระบบ ERP ตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2568 ถึง เดือนกันยายน พ.ศ. 2568 พบว่า มีจำนวนสัญญาเงินยืม จำนวน 1,190 สัญญา โดยรวมสัญญาเงินยืมที่เกิดขึ้นจาก 2 ระบบ ทั้งหมด 3 ปี รวมทั้งสิ้นจำนวน 7,263 สัญญา รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 982,026,800.28 บาท การรายงานผลการวิเคราะห์ จะแสดงให้เห็นประเภทสัญญาเงินยืม จำนวนเงินยืม และจำนวนสัญญาเงินยืม ดังนี้

5.1.1.1 ปริมาณการยืมเงินโดยตรงจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เป็นจำนวนเงินรวมทั้งสิ้น 328,455,173.48 บาท และจำนวนสัญญาารวมทั้งสิ้น 2,290 สัญญา จำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืม จะเห็นว่าประเภทสัญญาเงินยืมอื่นๆ มีจำนวนเงินยืมโดยตรงจ่ายสูงสุด คือ 181,046,967.06 บาท ลำดับที่ 2 เงินยืมเพื่อหมุนเวียนภายในส่วนงาน จำนวนเงินยืมโดยตรงจ่ายรวม 62,930,000.00 บาท และลำดับที่ 3 เงินยืมค่าใช้จ่ายฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน จำนวนเงินยืมโดยตรงจ่ายรวม 54,180,350.30 บาท จำนวนสัญญาเงินยืมโดยตรงจ่าย จำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืม ที่มีอันดับสูงสุด คือ ประเภทสัญญาเงินยืมอื่นๆ คือ 1,424 สัญญา อันดับที่ 2 คือ ประเภทสัญญาเงินยืมค่าใช้จ่ายฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน จำนวน 395 สัญญา และอันดับที่ 3 ประเภทสัญญาเงินยืมเงินยืมเดินทางไปราชการในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 246 สัญญา

5.1.1.2 ปริมาณการยืมเงินโดยตรงจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 เป็นจำนวนเงินรวมทั้งสิ้น 376,031,834.57 บาท และจำนวนสัญญาารวมทั้งสิ้น 2,650 สัญญา จำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืม จะเห็นว่าประเภทสัญญาเงินยืมอื่นๆ มีจำนวนเงินยืมโดยตรงจ่ายสูงสุด คือ 231,245,745.26 บาท ลำดับที่ 2 เงินยืมเพื่อหมุนเวียนภายในส่วนงาน จำนวนเงินยืมโดยตรงจ่ายรวม 59,572,000.00 บาท และลำดับที่ 3 เงินยืมค่าใช้จ่ายฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน จำนวนเงินยืมโดยตรงจ่ายรวม 56,993,334.31 บาท จำนวนสัญญาเงินยืมโดยตรงจ่าย จำแนกตามประเภทสัญญา

เงินยืม ที่มีอันดับสูงสุด คือ ประเภทสัญญาเงินยืมอื่นๆ คือ 1,700 สัญญา อันดับที่ 2 คือ ประเภทสัญญาเงินยืมค่าใช้จ่ายฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน จำนวน 409 สัญญา และอันดับที่ 3 ประเภทสัญญาเงินยืมเงินยืมเดินทางไปราชการในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 316 สัญญา

5.1.1.3 ปริมาณการยืมเงินทરองจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เป็นจำนวนเงินรวมทั้งสิ้น 277,539,792.23 บาท และจำนวนสัญญารวมทั้งสิ้น 2,323 สัญญาจำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืม จะเห็นว่าประเภทสัญญาเงินยืมอื่นๆ มีจำนวนเงินยืมทરองจ่ายสูงที่สุด คือ 151,208,966.73 บาท ลำดับที่ 2 เงินยืมเพื่อหมุนเวียนภายในส่วนงาน จำนวนเงินยืมทરองจ่ายรวม 72,522,800.00 บาท และลำดับที่ 3 เงินยืมค่าใช้จ่ายฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน จำนวนเงินยืมทરองจ่ายรวม 27,016,209.10 บาท จำนวนสัญญาเงินยืมทરองจ่าย จำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืม ที่มีอันดับสูงสุด คือ ประเภทสัญญาเงินยืมอื่นๆ คือ 1,606 สัญญา อันดับที่ 2 คือประเภทสัญญาเงินยืมเงินยืมเดินทางไปราชการในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 311 สัญญา และอันดับที่ 3 ประเภทสัญญาเงินยืมค่าใช้จ่ายฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน จำนวน 259 สัญญา

5.1.1.4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบจำนวนเงินยืมทરองจ่าย จำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืมทરองจ่าย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2568 เห็นได้ว่า เมื่อจำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืมทરองจ่าย พบว่า มีจำนวนเงินในแต่ละปีงบประมาณ เพิ่มขึ้นและลดลงแบบไม่สม่ำเสมอ ผู้วิเคราะห์จึงกำหนดให้ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เป็นปีฐานในการวิเคราะห์ประเภทสัญญาเงินยืมทરองจ่ายเดียวกัน เพื่อเปรียบเทียบในแต่ละปีงบประมาณให้เห็นภาพว่าแต่ละประเภทสัญญานั้นมีแนวโน้มการเพิ่มขึ้นและลดลง ที่สลับกัน ซึ่งจะแสดงให้เห็นในรูปแบบภูมิที่ 1 และจัดรูปแบบข้อมูลเปรียบเทียบจำนวนเงินยืมทરองจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีงบประมาณ พ.ศ.2566 – 2568 ให้อยู่ในรูปแบบภูมิที่ 2 ซึ่งจากผลการวิเคราะห์จะเห็นว่า การเพิ่มขึ้นและลดลงในแต่ละปีงบประมาณ ใกล้เคียงกัน โดยมีประเภทสัญญาเงินยืมอื่นๆ จำนวนเงินยืมทરองจ่ายสูงที่สุด คือ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 คิดเป็นร้อยละ 68.18 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567- 2568 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยคิดเป็นร้อยละ 73.07 และ ร้อยละ 73.75 ตามลำดับ

5.1.1.5 การวิเคราะห์เปรียบเทียบจำนวนสัญญายืมทરองจ่าย จำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืมทરองจ่าย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2568 เห็นได้ว่า เมื่อจำแนกตามประเภทสัญญาเงินยืมทરองจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า มีจำนวนสัญญาเงินยืมในแต่ละปีงบประมาณ เพิ่มขึ้นและลดลงแบบไม่สม่ำเสมอ ผู้วิเคราะห์จึงกำหนดให้ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เป็นปีฐานในการวิเคราะห์ประเภทสัญญาเงินยืมทરองจ่ายเดียวกัน เพื่อเปรียบเทียบในแต่ละปีงบประมาณ ให้เห็นภาพว่าแต่ละประเภทสัญญานั้นมีแนวโน้มการเกิดสัญญาเงินยืมทરองจ่ายเพิ่มขึ้นและลดลง ที่สลับกัน ซึ่งจะแสดงให้เห็นในรูปแบบภูมิที่ 3 และจัดรูปแบบข้อมูลเปรียบเทียบจำนวนสัญญายืมทરองจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีงบประมาณ พ.ศ.2566 – 2568 ให้อยู่ในรูปแบบภูมิที่ 4 ซึ่งจากผลการวิเคราะห์จะเห็นว่า การเพิ่มขึ้นและลดลงของสัญญาการยืมเงินทરองจ่ายในแต่ละปีงบประมาณ ใกล้เคียงกัน โดยมีประเภทสัญญาเงินยืมอื่นๆ จำนวนสัญญาเงินยืมทરองจ่ายสูงที่สุด คือ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 คิดเป็นร้อยละ 63.06 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567- 2568 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยคิดเป็นร้อยละ 64.84 และ ร้อยละ 70.22 ตามลำดับ

5.1.2 การวิเคราะห์สภาพปัญหา

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาโดยการศึกษาสภาพปัญหากระบวนการจัดการเงินยืม ทดรองจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้หลักการ 4M 1E กับแผนผังก้างปลา สรุปได้ดังนี้ ปัญหาที่พบคือ กระบวนการทำงานล่าช้าและขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้ยืมเงินและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบที่เกี่ยวข้อง กระบวนการปฏิบัติงานมีความซับซ้อนหลายขั้นตอน และในการยืมเงินทดรองจ่ายยังคงใช้เอกสารที่เป็นกระดาษในการเสนอขออนุมัติยืมเงินทดรองจ่าย รวมถึงการติดตามทวงหนี้ยังคงจัดทำเป็นกระดาษ เพื่อจัดส่งไปยังผู้ยืมเงิน สาเหตุหลักประกอบด้วย 5 สาเหตุ คือ

1. บุคลากร (Man) ประกอบด้วย 1) ผู้ยืมเงินทดรองจ่าย ขาดความรู้และความตระหนักในระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการยืมเงินทดรองจ่ายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่าย ส่งผลให้เกิดการแก้ไขเอกสารบ่อยครั้ง 2) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ขาดทักษะและความชำนาญในการใช้งานระบบ ERP

2. กระบวนการปฏิบัติงาน (Method) มีหลายกระบวนการที่ซ้ำซ้อนและมีกระบวนการที่ไม่จำเป็น เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องทำการ Manual ข้อมูลเอง จึงส่งผลให้การทำงานมีความคลาดเคลื่อน และเกิดข้อผิดพลาดได้ง่ายจากการปฏิบัติงานที่เร่งรีบ

3. เอกสารประกอบการยืมเงินทดรองจ่ายและหนังสือติดตามทวงหนี้ (Material) ยังคงมีเอกสารในรูปแบบกระดาษ อาจก่อให้เกิดเอกสารสูญหายระหว่างทางได้ ส่งผลให้กระบวนการล่าช้าและอาจเกิดความผิดพลาดของข้อมูลได้ง่าย

4. การประสานงาน (Management) หมายถึง การประสานงานและการสื่อสารทั้งกับผู้ยืมเงินทดรองจ่าย และผู้ปฏิบัติงาน ในส่วนของผู้ยืมเงินทดรองจ่ายนั้นยังคงขาดการแจ้งเตือนการครบกำหนดคืนเงินยืมทดรองจ่ายล่วงหน้าและเมื่อเลยกำหนด ซึ่งถือว่าการสื่อสารที่สำคัญเพื่อให้ผู้ยืมเงินนั้นรับทราบและรับรู้สถานะการเป็นหนี้เงินยืมทดรองจ่าย ในส่วนของผู้ปฏิบัติงานช่องทางการสื่อสารถือว่าสำคัญเช่นกัน หากเกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานใหม่หรือการเปลี่ยนบุคลากรใหม่ จะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นแนวทางเดียวกัน

5. ข้อจำกัดของระบบ ERP (Environment) ด้วยการทำงานของระบบ ERP ที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นใช้งานในปัจจุบันเป็นระบบการทำงานบน Cloud ซึ่งการพัฒนาระบบค่อนข้างจำกัดการรองรับกระบวนการทำงานที่ซับซ้อน ทำให้เกิดการพัฒนาระบบที่ล่าช้า ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญทางด้านโปรแกรมเข้ามาร่วมพัฒนาด้วย

5.1.3 การหาแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

การศึกษาหาแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการกระบวนการจัดการเงินยืมทดรองจ่าย มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้เทคนิคการนำหลักการ ECRS มาประยุกต์ใช้ทั้ง 4 หลักการ เพื่อช่วยขจัดความสูญเปล่าที่พบในกระบวนการจัดการเงินยืมทดรองจ่ายได้ตรงจุด โดยหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดอยู่ที่การเปลี่ยนผ่านจากกระบวนการที่พึ่งพาเอกสารกระดาษสู่กระบวนการดิจิทัลที่เชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์ จากการเปรียบเทียบกระบวนการจัดการเงินยืมทดรองจ่ายระหว่างรูปแบบปัจจุบันและรูปแบบดิจิทัล พบว่าการนำหลักการ ECRS มาประยุกต์ใช้ร่วมกับการพัฒนา

ระบบดิจิทัลสามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานในภาพรวมได้ถึง 10 ขั้นตอน จากทั้งหมด 23 ขั้นตอน คิดเป็นร้อยละ 43.48 โดยมีรายละเอียดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในแต่ละกระบวนการ ดังนี้

1. กระบวนการจัดทำเงินยืมตรงจ่าย เป็นกระบวนการที่ได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน โดยสามารถลดขั้นตอนได้ 3 ขั้นตอน จากเดิม 6 ขั้นตอนเหลือเพียง 3 ขั้นตอน และระยะเวลาดำเนินการลดลงจาก 2 วัน 1 ชั่วโมง 50 นาที เหลือเพียง 1 วัน 7 นาที การเปลี่ยนแปลงหลักเกิดจากการยกเลิกการรับ-ส่งเอกสารกระดาษและการสแกนเอกสารย้อนหลัง แล้วแทนที่ด้วยการยื่นเอกสารดิจิทัลตั้งแต่ต้นทาง ทำให้ข้อมูลส่งเข้าระบบ ERP ได้โดยตรงโดยไม่ต้องผ่านการบันทึกซ้ำ

2. กระบวนการรับคืนเงินยืมตรงจ่าย

2.1 กระบวนการรับคืนเงินเหลือจ่าย เป็นกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด โดยสามารถลดขั้นตอนได้ถึง 3 ขั้นตอน จากเดิม 5 ขั้นตอนเหลือเพียง 2 ขั้นตอน และระยะเวลาดำเนินการเปลี่ยนจาก 27 นาที เป็น 5 นาที กล่าวคือผู้ยืมสามารถคืนเงินเหลือจ่ายโดยการ Scan QR Code ได้ทันที โดยไม่จำเป็นต้องส่งหลักฐานการชำระเงินมายังกองคลัง และสามารถรับใบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์ได้ทันทีโดยไม่ต้องเดินทางมายังกองคลัง ซึ่งเป็นการลดความสูญเปล่าด้านการขนส่งและการรอคอยได้อย่างสิ้นเชิง

2.2 กระบวนการรับคืนด้วยเอกสารใบสำคัญ สามารถลดขั้นตอนได้ 3 ขั้นตอน จากเดิม 6 ขั้นตอนเหลือ 3 ขั้นตอน ความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดคือการยกเลิกการบันทึกข้อมูลซ้ำซ้อนระหว่างระบบ ERP และ Google Sheet รวมถึงการเชื่อมต่อระบบระหว่างกองคลังและงานงบประมาณ ทำให้ไม่จำเป็นต้องส่งเอกสารกระดาษไปมาระหว่างหน่วยงานอีกต่อไป

3. กระบวนการติดตามหนี้ค้างชำระ นอกจากการลดขั้นตอนได้ 2 ขั้นตอน จากเดิม 6 ขั้นตอนเหลือ 5 ขั้นตอนแล้ว สิ่งที่มีคุณค่าที่สุดของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการนี้คือการ เปลี่ยนแนวทางการทำงานจากเชิงรับเป็นเชิงรุก โดยระบบจะแจ้งเตือนผู้ยืมล่วงหน้าก่อนครบกำหนดสัญญา ซึ่งจะช่วยลดจำนวนหนี้ค้างชำระที่ต้องติดตามในขั้นตอนต่อไปได้อย่างมีนัยสำคัญ และลดระยะเวลาดำเนินการติดตามหนี้ลงได้น้อย 2 วัน

กล่าวโดยสรุป คือ การพัฒนากระบวนการจัดการเงินยืมตรงจ่ายด้วยระบบดิจิทัลของมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยอาศัยหลักการ ECRS ไม่เพียงแต่ลดจำนวนขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังช่วยลดโอกาสเกิดข้อผิดพลาดจากการบันทึกข้อมูลด้วยมือ ลดต้นทุนด้านเอกสารกระดาษ และที่สำคัญที่สุดคือช่วยให้บุคลากรกองคลังสามารถมุ่งเน้นการทำงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญและวิจรณ์ญาณได้มากขึ้น อันจะนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการแก่หน่วยงานและบุคลากรของมหาวิทยาลัยขอนแก่นได้อย่างเป็นรูปธรรม

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ด้านการพัฒนาาระบบดิจิทัล

- มหาวิทยาลัยควรเร่งดำเนินการพัฒนาาระบบดิจิทัลสำหรับกระบวนการยื่นคำขอขีมีเงินอุดหนุนในรูปแบบออนไลน์ โดยเชื่อมต่อกับระบบ ERP ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันให้ครบวงจร เพื่อลดขั้นตอนการบันทึกข้อมูลซ้ำซ้อนและลดการพึ่งพาเอกสารกระดาษ

- ควรพัฒนาาระบบการแจ้งเตือนอัตโนมัติ (Automatic Notification) ผ่านช่องทางดิจิทัล เช่น อีเมล หรือแอปพลิเคชันของมหาวิทยาลัย เพื่อแจ้งเตือนผู้ขีมีเงินล่วงหน้าก่อนครบกำหนดสัญญา และแจ้งเตือนเมื่อเลยกำหนดชำระ เพื่อลดปริมาณหนี้ค้างชำระ

- ควรพัฒนาาระบบการออกใบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Receipt) และระบบรับชำระเงินผ่าน QR Code ให้พร้อมใช้งาน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ขีมีเงินในการคืนเงินเหลือจ่ายโดยไม่ต้องเดินทางมายังกองคลัง

- ควรพัฒนาะบบ Dashboard สำหรับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่กองคลัง เพื่อให้สามารถติดตามภาพรวมสถานะสัญญาเงินขีมีเงินอุดหนุนทั้งหมดได้แบบ Real-time เช่น จำนวนสัญญาที่อยู่ระหว่างดำเนินการ สัญญาที่ใกล้ครบกำหนด และสัญญาที่ค้างชำระ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงบริหารได้อย่างทันท่วงที

- ควรออกแบบระบบดิจิทัลให้รองรับการใช้งานบนอุปกรณ์เคลื่อนที่ (Mobile Responsive) เพื่อให้บุคลากรสามารถยื่นคำขอขีมีเงิน ตรวจสอบสถานะ และรับการแจ้งเตือนได้ทุกที่ทุกเวลา ซึ่งจะช่วยให้ความสะดวกและลดความล่าช้าในกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรกำหนดมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล (Data Security) ในระบบดิจิทัลให้ได้มาตรฐาน โดยมีการกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลตามระดับหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงมีระบบสำรองข้อมูล (Data Backup) เพื่อป้องกันการสูญหายของข้อมูลสำคัญ

5.2.2 ด้านการพัฒนาบุคลากร

- ควรจัดให้มีการอบรมเพิ่มความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับ ทั้งผู้ขีมีเงินและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับระเบียบการขีมีเงินอุดหนุน และการใช้งานระบบ ERP อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

- ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) และสื่อการเรียนรู้ในรูปแบบดิจิทัล เช่น วิดีโอสาธิตขั้นตอนการขีมีเงิน การส่งคืนเงิน และการใช้งานระบบ ERP ที่เข้าถึงได้ง่าย เพื่อให้บุคลากรสามารถศึกษาทบทวนได้ด้วยตนเองตลอดเวลา

- ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบทางการเงิน โดยสื่อสารให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงผลกระทบของการค้างชำระเงินขีมีเงินอุดหนุน ทั้งต่อตนเองและต่อการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย

5.2.3 ด้านการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน

- ควรนำหลักการ ECRS มาประยุกต์ใช้ในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการยกเลิกขั้นตอนที่ไม่จำเป็น รวมและเชื่อมต่อกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน และจัดลำดับขั้นตอนใหม่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

- ควรกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) ของกระบวนการจัดการเงินยืมตรงจ่ายในรูปแบบดิจิทัลให้ชัดเจน และประกาศใช้เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นทางการของมหาวิทยาลัย

- ควรจัดให้มีการทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับระเบียบและนโยบายที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงนำข้อเสนอแนะจากผู้ใช้งาน มาพัฒนาระบบให้ตอบสนองความต้องการได้ดียิ่งขึ้น

5.2.4 ด้านการบริหารจัดการและการประสานงาน

- ควรพัฒนาช่องทางการสื่อสารระหว่างกองคลัง ส่วนงาน และผู้ยืมเงินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยอาจใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลกลางในการสื่อสาร เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถติดตามสถานะการดำเนินงานได้แบบ Real-time

- ควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan) ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการเงินยืมตรงจ่าย โดยครอบคลุมความเสี่ยงด้านการทุจริต ความเสี่ยงด้านระบบสารสนเทศ และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ เพื่อวางมาตรการป้องกันและแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

บรรณานุกรม

- เกียรติคุณ เรื่องสุวรรณ. (2560). การวิเคราะห์ระบบบริหารเงินตราราชการ : กรณีศึกษา
วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคามระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.
2553-2557. วารสารการเมืองการปกครอง, 7(2), 308.
- เรืองรวี สิงห์ศรี. (2566). การลดปริมาณของเสียในกระบวนการผลิต โดยใช้หลักการ ECRS.
ค้นเมื่อ 16 เมษายน 2569, จาก [https://libdoc.dpu.ac.th/thesis/
Ruengrawee.Sing.pdf](https://libdoc.dpu.ac.th/thesis/Ruengrawee.Sing.pdf)
- ประชากรธรรม แสนภักดี. (ม.ป.ป.). ผังก้างปลา กับ แผนภูมิความคิดต่างกันอย่างไร. ค้นเมื่อ
12 เมษายน 2569, จาก [https://www.prachasan.com/mindmapknowledge/
fishbonemm.htm](https://www.prachasan.com/mindmapknowledge/fishbonemm.htm)
- ลัดดาภรณ์ อินตาแห. (2562). รายงานการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการยืมเงินตราจ่าย คณะ
วิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560-2561. ค้นเมื่อ
12 เมษายน 2569, จาก [https://www.en.kku.ac.th/web/wp-content/uploads
/2019/10/วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการยืมเงินตราจ่าย-ขึ้นเว็บไซต์.pdf](https://www.en.kku.ac.th/web/wp-content/uploads/2019/10/วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการยืมเงินตราจ่าย-ขึ้นเว็บไซต์.pdf)
- มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2564). ประกาศมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ฉบับที่ 1026/2564) เรื่อง
หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติการยืมเงินตราจ่ายจากเงินรายได้. ค้นเมื่อ 15 กุมภาพันธ์
2569, จาก <https://ph.kku.ac.th/thai/images/file/finance64/1026-64.pdf>
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2569). แนวคิด PDCA คืออะไร. ค้นเมื่อ 12 เมษายน 2569, จาก
[https://th.wikipedia.org/wiki/PDCA#%E0%B8%AD%E0%B9%89%E0%B8%B2%E
0%B8%87%E0%B8%AD%E0%B8%B4%E0%B8%87](https://th.wikipedia.org/wiki/PDCA%E0%B8%AD%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%AD%E0%B8%B4%E0%B8%87)
- สุทัตตา กันทะवाद. (2563). รายงานการวิเคราะห์ประเภทสัญญาเงินยืมตราจ่าย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีงบประมาณ พ.ศ.2560-2562. (น.44-45). [ม.ป.ท.].
- สุธาสินี โพธิจันทร์. (2562). PDCA หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง. ค้นเมื่อ 12
เมษายน 2569, จาก [https://www.catc.or.th/oldfile/attachments/file/
activity_student/2562/2562/2_1_knowledge_for_students/PDCA%20
หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.pdf](https://www.catc.or.th/oldfile/attachments/file/activity_student/2562/2562/2_1_knowledge_for_students/PDCA%20หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.pdf)
- เอชเร็กซ์ เอเชีย (2564). ระบบลีน (LEAN) คืออะไร. ค้นเมื่อ 12 เมษายน 2569, จาก
<https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/lean-management-210621/>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
ระเบียบ ประกาศ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเงินยืมตรงจ่าย



ประกาศมหาวิทยาลัยขอนแก่น

(ฉบับที่ 1026/2564)

เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติการยืมเงินตรงจ่ายจากเงินรายได้

โดยเห็นเป็นการสมควรให้ปรับปรุงหลักเกณฑ์ และแนวการปฏิบัติเกี่ยวกับการยืมเงินตรงจ่ายจากเงินรายได้ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อให้การบริหารระบบการยืมเงินตรงจ่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดผลดีต่อมหาวิทยาลัยขอนแก่น

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 37(1) และ (5) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2558 และตามความในข้อ 9.4 (1) และข้อ 30 ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่าด้วย การงบประมาณการเงิน การพัสดุ ทรัพย์สิน และการตรวจสอบ พ.ศ.2559 ประกอบกับมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารการคลังและพัสดุ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในคราวประชุมครั้งที่ 4/2564 เมื่อวันที่ 28 เมษายน 2564 จึงออกประกาศหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติการยืมเงินตรงจ่ายจากเงินรายได้ ไว้ดังนี้

ข้อ 1 ประกาศนี้เรียกว่า “ประกาศมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ฉบับที่ 1026/2564) เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติการยืมเงินตรงจ่ายจากเงินรายได้”

ข้อ 2 ประกาศนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2564 เป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิกประกาศมหาวิทยาลัยขอนแก่น ฉบับที่ 1269/2556 เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติการยืมเงินตรงจ่ายจากเงินรายได้ลงวันที่ 19 มิถุนายน 2556 บรรดาประกาศหรือมติอื่นใดในส่วนที่กำหนดไว้แล้วในประกาศหรือซึ่งขัดแย้งกับประกาศนี้ให้ใช้ประกาศนี้แทน

ข้อ 4 ในประกาศนี้

“มหาวิทยาลัย”	หมายความว่า	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
“อธิการบดี”	หมายความว่า	อธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น
“ส่วนงาน”	หมายความว่า	คณะ ศูนย์ สถาบัน สำนัก หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่เทียบเท่าคณะ ยกเว้นหน่วยงานในกำกับ
“หัวหน้าส่วนงาน”	หมายความว่า	คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

- 2 -

“ผู้อำนวยการกองบริหารงาน”	หมายความว่า ผู้อำนวยการกองบริหารงาน คณะ ศูนย์ สถาบัน สำนัก หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่าผู้อำนวยการกองบริหารงานคณะ
“เงินยืม”	หมายความว่า เงินยืมตรงจ่ายเงินรายได้ มหาวิทยาลัย หรือเงินยืมตรงจ่ายเงินหมุนเวียนของหน่วยงาน
“ใบสำคัญคู่จ่าย”	หมายความว่า หลักฐานการจ่ายที่เป็นใบเสร็จรับเงิน หรือหลักฐานที่แสดงว่าได้มีการจ่ายเงินให้แก่ผู้รับหรือเจ้าหน้าที่ตามข้อผูกพันแล้ว
“พนักงานมหาวิทยาลัย”	หมายความว่า พนักงานมหาวิทยาลัยขอนแก่น ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2558 ที่ได้รับค่าจ้างจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ทั้งนี้ให้หมายความรวมถึงพนักงานมหาวิทยาลัยโดยใช้เงินรายได้ ข้าราชการ และลูกจ้างประจำเปลี่ยนสถานภาพ

ข้อ 5 ให้อธิการบดีเป็นผู้รักษาการตามประกาศนี้ กรณีมีปัญหาในการตีความหรือปัญหาการปฏิบัติตามประกาศนี้ ให้อธิการบดีเป็นผู้วินิจฉัย

หมวด 1

หลักการและวัตถุประสงค์

.....

ข้อ 6 เงินยืมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานหรือบุคคล ยืมเพื่อนำไปจ่ายในการดำเนินงาน ในหน้าที่และการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ในกรณีที่มีความจำเป็นที่ต้องมีการจ่ายเงินสดก่อน ดังนั้น การขอยืมเงินจึงต้องอยู่ภายใต้เหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีการจ่ายเงินสดล่วงหน้า ทั้งนี้ภายใต้หลักเกณฑ์ที่กำหนดในประกาศนี้

ข้อ 7 มหาวิทยาลัยจะให้ยืมเงินหมุนเวียนแก่หน่วยงานที่มีระบบบริหารการเงินอยู่ภายใต้การจัดการของมหาวิทยาลัยและบุคคลในสังกัดหน่วยงานดังกล่าวเป็นผู้มีสิทธิขอยืมเงิน ซึ่งจะต้องเป็นค่าใช้จ่าย ดังนี้

- 7.1 เงินเดือน ค่าจ้างของบุคลากรที่หน่วยงานยังไม่เบิกจ่าย
- 7.2 เงินค่าสวัสดิการการรักษาพยาบาล สวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาบุตร
- 7.3 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน
- 7.4 ค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรม/โครงการอื่นๆ ของส่วนงาน
- 7.5 ค่าพัสดุที่ติดต่อดโดยตรงกับผู้จำหน่ายจากต่างประเทศ

/ 7.6 ค่าใช้จ่าย...

- 3 -

- 7.6 ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ
- 7.7 ค่าใช้จ่ายในการวิจัยหรือการให้บริการวิชาการ
- 7.8 กรณีบุคลากรและนักศึกษาได้ทุนการศึกษาและทำวิจัยระยะสั้น ไม่เกิน 1 ปี
- ข้อ 8 การได้รับอนุมัติเงินยืม เป็นการให้ยืมเงินตามหลักการในข้อ 6 การจ่ายเงินจะต้องปฏิบัติตามระเบียบหรือแนวปฏิบัติต่างๆ ของรายการที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด
- ข้อ 9 ผู้ยืมเงิน จะต้องรับผิดชอบในการคืนเงินให้ครบตามจำนวน ภายในระยะเวลาที่กำหนด
- ข้อ 10 หัวหน้าส่วนงานที่อนุมัติหรือให้ความเห็นชอบในการขอยืมเงินของบุคลากรมีหน้าที่กำกับติดตามการใช้จ่ายเงิน รวมทั้งการคืนเงินยืมของผู้ได้บังคับบัญชา

หมวด 2

ผู้มีอำนาจอนุมัติและผู้มีสิทธิยืมเงิน

.....

ข้อ 11 อธิการบดี หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย มีอำนาจอนุมัติเงินยืมตรงจ่ายจากรายได้มหาวิทยาลัยได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

สำหรับเงินยืมหมุนเวียนของหน่วยงาน หัวหน้าส่วนงาน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย มีอำนาจอนุมัติเงินยืมตรงจ่ายจากเงินหมุนเวียนของหน่วยงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ข้อ 12 ผู้มีสิทธิยืมเงินตรงจ่าย ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานมหาวิทยาลัย และต้องไม่เป็นผู้ที่ค้างเงินยืมที่เกินกำหนดระยะเวลาในสัญญา

หมวด 3

หลักเกณฑ์และวิธีการยืมเงิน

.....

ข้อ 13 ผู้ยืมเงินจะต้องศึกษาระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้เข้าใจเป็นอย่างดีและต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เมื่อได้รับอนุมัติให้ยืมเงินตรงจ่าย และหากหลักฐานการจ่ายเงินไม่สามารถเบิกจ่ายตามระเบียบได้ ผู้ยืมเงินจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ

ข้อ 14 เงื่อนไขการยืมเงิน

14.1 เงินยืมตรงจ่าย เงินเดือน ค่าจ้างของบุคลากรที่หน่วยงานยังไม่เบิกจ่าย ยืมได้ไม่เกินร้อยละ 70 ของอัตราเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับบรรจุและแต่งตั้ง

14.2 เงินยืมตรงจ่ายเงินค่าสวัสดิการรักษายาบาล สวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาบุตร ยืมได้ตามจำนวนเงินที่เรียกเก็บ

14.3 เงินยืมตรงจ่ายค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ให้ยืมค่าตอบแทนที่ไม่สามารถจ่ายตรงได้ ได้แก่ ค่าตอบแทนวิทยากรและค่าตอบแทนอาจารย์พิเศษที่เดินทางมา

/ จากต่างประเทศ...

- 4 -

จากต่างประเทศ หากมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจ้างเหมาและจัดซื้อพัสดุให้ดำเนินการตามประกาศที่เกี่ยวข้องต่อไป

14.4 เงินยืมค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรม/โครงการอื่นๆ ของส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างให้ดำเนินการตามระเบียบพัสดุก่อน และต้องส่งเรื่องยืมเงินถึงกองคลัง ไม่น้อยกว่า 5 วันทำการ หากพ้นกำหนดแล้วนั้น ให้ดำเนินการเบิกจ่ายแทนการยืมเงิน

14.5 เงินยืมตรงจ่ายเพื่อการอื่น ให้ยืมได้ตามค่าใช้จ่ายเท่าที่จ่ายจริงและจำเป็นต้องจ่ายตามระยะเวลา ที่มีความจำเป็นต้องใช้เงิน ทั้งนี้ให้แสดงในแผนการใช้จ่ายเงิน แต่ต้องไม่เกินวงเงินงบประมาณที่ได้รับและต้องมีงบประมาณหรือแหล่งเงินที่รองรับการเบิกจ่ายเพื่อส่งใช้เงินยืม ทั้งนี้ค่าใช้จ่ายที่ยืมเงินต้องเบิกจ่ายได้ภายใน 30 วัน นับจากวันที่เสร็จสิ้นกิจกรรม

ข้อ 15 กรณีบุคลากรยืมเงินรายได้มหาวิทยาลัย

15.1 ผู้ยืมเงินจะต้องมีคุณสมบัติตามบัญชีแนบท้ายประกาศมหาวิทยาลัยขอนแก่น เรื่อง กำหนดวงเงินยืมตรงจ่ายตามระดับตำแหน่ง

15.2 ให้ผู้ยืมเงินทำสัญญายืมเงิน ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด จำนวน 2 ฉบับ โดยมีหัวหน้าส่วนงานเห็นชอบการยืมเงินดังกล่าว

15.3 หลักฐานประกอบการยืมเงิน โครงการหรือหลักฐานที่ได้รับอนุมัติให้ใช้จ่ายเงิน แผนการใช้จ่ายเงินที่แสดง วัน เวลา จำนวนเงิน ที่มีความจำเป็นต้องใช้เงิน

15.4 ให้ยื่นเรื่องถึงกองคลัง ไม่น้อยกว่า 5 วันทำการ ก่อนวันที่มีความจำเป็นต้องใช้เงิน

15.5 เจ้าหน้าที่ กองคลัง มีหน้าที่ตรวจสอบและกลั่นกรองการยืมเงินและการอนุมัติให้เป็นไปตามประกาศนี้

ข้อ 16 กรณียืมเงินหมุนเวียนของส่วนงาน

16.1 ให้หัวหน้าส่วนงานและผู้อำนวยการกองบริหารงานเป็นผู้ยืมร่วมในการยืมเงินตรงจ่ายจากเงินรายได้ เพื่อใช้หมุนเวียนของส่วนงาน โดยทำสัญญายืมเงินตามแบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด จำนวน 2 ฉบับ

16.2 ให้ส่วนงานเก็บรักษาเงินยืมหมุนเวียนของส่วนงาน โดยให้เปิดบัญชีเงินฝากธนาคารบัญชีออมทรัพย์คู่กับบัญชีกระแสรายวัน และให้เก็บหลักฐานการจ่ายเงินเพื่อตรวจสอบ

ดอกเบี้ยจากบัญชีเงินฝากในวรรคก่อนให้นำส่งเป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ภายใน 15 วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ

ข้อ 17 กรณีบุคลากรยืมเงินหมุนเวียนของส่วนงาน

17.1 ผู้ยืมเงินจะต้องมีคุณสมบัติตามบัญชีแนบท้ายประกาศมหาวิทยาลัยขอนแก่น เรื่อง กำหนดวงเงินยืมตรงจ่ายตามระดับตำแหน่ง

17.2 ให้ผู้ยืมเงินทำสัญญายืมเงิน ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด จำนวน 2 ฉบับ

/ 17.3 หลักฐาน...

- 5 -

17.3 หลักฐานประกอบการยืมเงิน โครงการ/หลักฐานที่ได้รับอนุมัติให้ใช้จ่ายเงิน
แผนการใช้จ่ายเงินที่แสดง วัน เวลา จำนวนเงิน ที่มีความจำเป็นต้องใช้เงิน

17.4 ให้อื่นเรื่องถึงงานคลังหรือกลุ่มงานที่รับผิดชอบ ไม่น้อยกว่า 5 วันทำการ ก่อน
วันที่มีความจำเป็นต้องใช้เงิน

17.5 เจ้าหน้าที่งานคลังหรือกลุ่มงานที่รับผิดชอบของส่วนงาน มีหน้าที่ตรวจสอบและ
กลั่นกรองการยืมเงินและการอนุมัติให้เป็นไปตามประกาศนี้

หมวด 4

การจ่ายและส่งใช้เงินยืม

.....

ข้อ 18 ผู้ดำเนินการจ่ายและรับคืนเงินยืม

18.1 กรณียืมเงินรายได้มหาวิทยาลัย กองคลังเป็นผู้ดำเนินการ

18.2 กรณียืมเงินหมุนเวียนของส่วนงาน งานคลังของส่วนงานเป็นผู้ดำเนินการ

ข้อ 19 การจ่ายเงินยืมให้จ่ายโดยการโอนเงินเข้าบัญชีเงินเดือนเงินฝากธนาคารไทยพาณิชย์
เท่านั้น ในกรณีที่บัญชีเงินเดือนไม่ใช่บัญชีเงินฝากธนาคารไทยพาณิชย์ ให้ผู้ยืมเปิดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์
ธนาคารไทยพาณิชย์และสำเนาหน้าสมุดบัญชีเงินฝากแจ้งกองคลัง

ให้โอนเงินให้แก่ผู้ยืมก่อนวันที่มีความจำเป็นต้องจ่ายเงินไม่เกิน 2 วันทำการ

ข้อ 20 การส่งใช้เงินยืม

20.1 การส่งใช้เงินยืมเงินเดือน ค่าจ้างของบุคลากรที่ส่วนงานยังไม่เบิกจ่าย
ให้กองคลังตั้งฎีกาเบิกหักผลส่งเพื่อคืนเงินยืมตรงจ่าย

20.2 การส่งใช้เงินยืมเงินค่าสวัสดิการการรักษาพยาบาล สวัสดิการเกี่ยวกับการ
ศึกษาบุตร ให้ผู้ยืมส่งใบสำคัญคู่จ่ายทันทีเมื่อได้จ่ายเงินแล้ว

หากมีเงินเหลือจ่ายให้นำเงินสด นำฝากธนาคารไทยพาณิชย์ชื่อบัญชีเงินรายได้
มหาวิทยาลัยขอนแก่น หรือนำเงินสดส่งคืนที่กองคลังหรืองานคลังของส่วนงาน หรือสามารถจ่ายผ่านช่องทาง
อิเล็กทรอนิกส์ ระบบ ikku ในรูปแบบ QR CODE แล้วแต่กรณี และให้แนบเอกสารการนำฝากเงินพร้อมกับ
ใบสำคัญคู่จ่ายตามระยะเวลา ดังนี้

20.2.1 ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ ให้ผู้ยืมส่งใบสำคัญคู่จ่ายให้เร็วที่
สุดแต่ไม่เกิน 15 วัน นับจากวันเดินทางกลับจากไปราชการ

20.2.2 ค่าใช้จ่ายในการยืมเงินเพื่อการอื่น ให้ผู้ยืมส่งใบสำคัญคู่จ่าย ภายใน 30
วันนับจากวันสิ้นสุดกิจกรรม

/ ข้อ 21 การหัก...

- 6 -

ข้อ 21 การหักล้างบัญชีลูกหนี้เงินยืมให้ปฏิบัติ ดังนี้

กรณียืมเงินทรงแจ้งเงินรายได้มหาวิทยาลัย

21.1 กรณีชำระหนี้เงินยืมเป็นเงินสดหรือเงินโอน ให้กองคลังออกใบเสร็จรับเงินเป็นหลักฐานแสดงการรับเงินพร้อมหักล้างบัญชีลูกหนี้

21.2 กรณีชำระหนี้เงินยืมผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ระบบ ikku ในรูปแบบ QR CODE ลูกหนี้จะได้รับใบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Receipt) ผ่าน E-Mail มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นหลักฐานแสดงการรับเงินพร้อมหักล้างบัญชีลูกหนี้

21.3 กรณีชำระหนี้เงินยืมโดยวิธีจัดส่งเอกสารใบสำคัญคู่จ่ายจากเงินงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ ให้กองคลังออกหลักฐานใบรับใบสำคัญเป็นหลักฐานให้ผู้ยืมเงิน

กรณียืมเงินหมุนเวียนของส่วนงาน

21.4 กรณีชำระหนี้เงินยืมเป็นเงินสดหรือเงินโอน ให้งานคลังของส่วนงานออกใบรับเงินเป็นหลักฐานแสดงการรับเงินพร้อมหักล้างบัญชีลูกหนี้

21.5 กรณีชำระหนี้เงินยืมผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ระบบ ikku ในรูปแบบ QR CODE ลูกหนี้จะได้รับใบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Receipt) ผ่าน E-Mail มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นหลักฐานแสดงการรับเงินพร้อมหักล้างบัญชีลูกหนี้

21.6 กรณีชำระหนี้เงินยืมโดยวิธีจัดส่งเอกสารใบสำคัญคู่จ่ายเบิกจากเงินงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ ให้งานคลังของส่วนงานออกหลักฐานใบรับใบสำคัญเป็นหลักฐานให้ผู้ยืมเงิน และเมื่อได้รับโอนเงินจากกองคลัง ให้หักล้างบัญชีลูกหนี้ภายในวันทำการ

ข้อ 22 เอกสารใบสำคัญคู่จ่ายฉบับใด หากเมื่อตรวจสอบแล้วมีเหตุต้องทักท้วง ให้กองคลังหรืองานคลังหรือกลุ่มงานที่รับผิดชอบของส่วนงาน (แล้วแต่กรณี) แจ้งผู้ยืมเงินเพื่อทราบโดยด่วน แล้วให้ผู้ยืมปฏิบัติตามคำทักท้วงภายใน 7 วัน นับจากวันที่ได้รับคำทักท้วง หากผู้ยืมมิได้ดำเนินการตามคำทักท้วงและไม่ได้ชี้แจงเหตุผลให้กองคลังหรืองานคลังหรือกลุ่มงานที่รับผิดชอบของส่วนงาน (แล้วแต่กรณี) ทราบ ให้กองคลังหรืองานคลังหรือกลุ่มงานที่รับผิดชอบของส่วนงาน (แล้วแต่กรณี) ดำเนินการตามเงื่อนไขในสัญญาเงินยืม โดยถือว่าผู้ยืมเงินยังมีได้ส่งใช้คืนเงินยืมเท่าจำนวนที่ทักท้วงนั้น

ในกรณีที่ผู้ยืมเงิน ไม่สามารถปฏิบัติตามคำทักท้วงในวรรคหนึ่งได้ อันเนื่องมาจากติดภารกิจอื่น ให้ผู้ยืมเงินดำเนินการให้แล้วเสร็จ ภายใน 7 วัน นับจากวันที่กลับมาปฏิบัติราชการ

ข้อ 23 ผู้ยืมมีหน้าที่จะต้องรับผิดชอบในการตรวจสอบวันครบกำหนดคืนเงินยืมตามสัญญาเงินยืมที่ได้รับอนุมัติ ผู้ยืมเงินยังสามารถตรวจสอบได้ทางเว็บไซต์กองคลัง ที่ <http://finance.kku.ac.th>

ข้อ 24 กรณีที่กิจกรรมหรือโครงการที่มีเหตุให้ระงับหรือเลื่อนการดำเนินงาน อันเป็นเหตุให้ไม่สามารถคืนเงินยืมได้ภายในกำหนดเดิม ให้ผู้ยืมเงินดำเนินการคืนเงินยืมทันที

- 7 -

หมวด 5

การควบคุมและตรวจสอบ

.....

ข้อ 25 ให้กองคลังจัดทำทะเบียนเงินยืมในระบบอิเล็กทรอนิกส์ของมหาวิทยาลัยและจัดทำรายงานลูกหนี้เงินยืมคงค้างหรือรายงานฐานะเงินยืมตามแบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด เสนออธิการบดีเพื่อทราบ ภายในวันที่ 10 ของเดือนถัดไป

ข้อ 26 เงินยืมหมุนเวียนของส่วนงาน ให้ส่วนงานรายงานฐานะเงินยืมต่อผู้อำนวยการกองคลัง และผู้อำนวยการกองตรวจสอบภายใน ภายในวันที่ 10 ของเดือนถัดไป

ข้อ 27 ให้กองตรวจสอบภายในมีสิทธิ์เข้าถึงข้อมูลรายงานฐานะเงินยืมในระบบอิเล็กทรอนิกส์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานเพื่อตรวจสอบได้และรายงานฐานะเงินยืมของมหาวิทยาลัยต่ออธิการบดี

ข้อ 28 ให้ส่วนงานเปลี่ยนสัญญาเงินหมุนเวียนส่วนงานเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

หมวด 6

บทกำหนดโทษ

.....

ข้อ 29 เมื่อครบกำหนดคืนเงินยืม ผู้ยืมเงินไม่มีการส่งใช้เงินคืน ให้กองคลังหรืองานคลังหรือกลุ่มงานที่รับผิดชอบ (แล้วแต่กรณี) ดำเนินการหักเงินเดือน เงินค่าจ้าง เงินประจำตำแหน่ง เงินค่าตอบแทน บำเหน็จ บำนาญหรือเงินอื่นใดที่ผู้ยืมมีสิทธิ์ได้รับจากทางมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งค่าปรับร้อยละ 7.5 ต่อปีของเงินยืมที่ค้างชำระ เพื่อชำระคืนตามสัญญาเงินยืมจนกว่าจะครบถ้วนและมีผลต่อการประเมินเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำปีของผู้ยืมเงิน

ข้อ 30 การหักเงินเดือน เงินค่าจ้าง เงินประจำตำแหน่ง เงินค่าตอบแทน บำเหน็จ บำนาญหรือเงินอื่นใดที่ผู้ยืมมีสิทธิ์ได้รับจากทางมหาวิทยาลัย เพื่อชำระคืนตามสัญญาเงินยืมจนกว่าจะครบถ้วน การหักเงินเดือนเพื่อส่งคืนเงินยืม กองคลัง ดำเนินการภายในวันที่ 10 ของเดือน หากผู้ยืมเงินนำเงินสดมาคืนหลังวันที่ 10 ของเดือน กองคลังจะดำเนินการคืนเงินให้ผู้ยืมเงินในวันสิ้นเดือน

ข้อ 31 บุคลากรที่เคยมีประวัติการถูกหักเงินเดือนเพื่อชดใช้เงินยืม จะไม่มีสิทธิ์ยืมเงินตรงรองจ่ายภายในระยะเวลา 3 ปีนับจากวันที่ชำระหนี้คงค้างครบถ้วน

ข้อ 32 ผู้ที่นำเงินยืมตรงรองจ่ายไปใช้จ่ายนอกเหนือจากวัตถุประสงค์ที่ได้รับอนุมัติ หรือมีพฤติการณ์ห่วงเหี่ยวการคืนเงินยืมโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรหรือหักเงินเดือนเพื่อส่งคืนเงินยืมไม่ได้ ให้ถือว่ามิเจตนาทุจริต ให้ดำเนินการทางวินัยโดยเคร่งครัดและให้นำมาประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนและการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือการต่อสัญญาจ้าง

/ บทเฉพาะกาล...

- 8 -

บทเฉพาะกาล

.....

ข้อ 33 ผู้ยืมเงินตามประกาศมหาวิทยาลัยขอนแก่น ฉบับที่ 1269/2556 ลงวันที่ 19 มิถุนายน 2556 อยู่ระหว่างดำเนินการยังไม่แล้วเสร็จในวันที่ประกาศนี้ใช้บังคับ ให้ดำเนินการต่อไปตามประกาศที่ใช้อยู่เดิม จนกว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ หรือจนกว่าจะสามารถดำเนินการตามประกาศนี้ได้

ประกาศ ณ วันที่ 18 พฤษภาคม พ.ศ. 2564



(รองศาสตราจารย์ชาญชัย พานทองวิริยะกุล)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น

หมายเหตุ :- เหตุผลในการประกาศใช้หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติการยืมเงินตรงจ่ายจากเงินรายได้นี้ เพื่อให้การบริหารระบบการยืมเงินตรงจ่ายจากเงินรายได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การนำไปปฏิบัติมีความชัดเจนทุกขั้นตอน และเกิดประโยชน์สูงสุดกับมหาวิทยาลัย และประกาศนี้ไม่ใช้บังคับกับหน่วยงานในกำกับ เนื่องจากหน่วยงานในกำกับมีระบบบริหารจัดการด้านการเงินการคลังแยกจากกองคลัง

- 9 -

บัญชีแนบท้ายประกาศมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ฉบับที่ 1026/2564)
เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติการยืมเงินตรงจ่ายจากเงินรายได้

กำหนดวงเงินยืมตรงจ่ายตามระดับตำแหน่ง

ตารางที่ 1 บุคลากรประเภทสายสนับสนุน

ลำดับที่	ระดับตำแหน่ง	จำนวนวงเงินยืม (บาท)
	สายสนับสนุน	
1	ระดับปฏิบัติการ	100,000.-
2	ระดับชำนาญการ	300,000.-
3	ระดับชำนาญการพิเศษ	500,000.-
4	ระดับเชี่ยวชาญ	1,000,000.-

ตารางที่ 2 บุคลากรประเภทสายวิชาการ

ลำดับที่	ระดับตำแหน่ง	จำนวนวงเงินยืม (บาท)
	สายวิชาการ	
1	อาจารย์	100,000.-
2	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	300,000.-
3	รองศาสตราจารย์	500,000.-
4	ศาสตราจารย์ / ศาสตราจารย์พิเศษ	1,000,000.-

ตารางที่ 3 บุคลากรประเภทผู้บริหาร

ลำดับที่	ผู้บริหารงานสำนักงานอธิการบดี	ผู้บริหารงานส่วนงาน	จำนวนวงเงินยืม (บาท)
1	หัวหน้างาน	หัวหน้างาน	500,000.-
2	ผู้อำนวยการกอง	ผู้อำนวยการกองบริหารงานคณะฯ ผู้ช่วยคณบดี	1,000,000.-
3	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี	รองคณบดี	2,000,000.-
5	รองอธิการบดี	คณบดี	2,500,000.-
6	อธิการบดี		3,000,000.-

.....

ประวัติผู้วิเคราะห์

ชื่อ-สกุล	นางสาวปาริชาติ ลากประสพ
วันเดือนปีเกิด	6 ธันวาคม พ.ศ.2536
ภูมิลำเนา	จังหวัดขอนแก่น
ที่อยู่ปัจจุบัน	31/4 หมู่ 1 ต.ในเมือง อ.เมืองขอนแก่น จ.ขอนแก่น
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2559 ระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี สาขาการบัญชี
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2560 – ปัจจุบัน ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการ
สถานที่ทำงาน	กองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น