

**ใบสมัครเพื่อเสนอบทความในงานการประชุม**

**THAILAND QUALITY CONFERENCE & The 20<sup>th</sup> Symposium on TQM-Best Practices in Thailand**

**ประเภทการสมัคร** [ ] TQM-Best Practices (ต้องจัดทำ Abstract, Full Paper, Presentation Slide และการทดลองนำเสนอผลงาน)

[v] TQM-Progressive Learners (ต้องจัดทำ Abstract, Presentation Slide เท่านั้น)

**ประเภทองค์กร** [ ] หน่วยงานธุรกิจเอกชน [ ] หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ [v] หน่วยงานด้านการศึกษา  
 [ ] หน่วยงานราชการและองค์กรของรัฐ [ ] หน่วยงานทางด้านสาธารณสุข

**ชื่อเรื่องนำเสนอ** Lean กระบวนการด้วยระบบ Template และตรวจสอบการรายงานผลด้วยระบบ Checklist เป็น “วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม” ของกระบวนการ ในหมวด (โปรดเลือก 1 หมวดเท่านั้น)

- |  |  |
|--|--|
| [ ] 1. การนำองค์กร                                       | [ ] 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการจัดการนโยบาย  |
| [ ] 3. การเอาใจใส่ลูกค้าและตลาด                          | [ ] 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ |
| [ ] 5. การเอาใจใส่ทรัพยากรบุคคล                          | [v] 6. การจัดการกระบวนการ                      |
| [ ] 7. การประยุกต์ระบบมาตรฐานต่างๆเข้ากับการบริหารจัดการ |  |

**ชื่อหน่วยงาน** คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

**ที่อยู่** 2 ถนนวิสุทธิกษัตริย์ แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700

**โทรศัพท์** 0 2419 7000

**เว็บไซต์** www.si.mahidol.ac.th

**ชื่อผู้เขียน 1** นางสาวอัญชญา ศรีฟ้า ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

**โทรศัพท์** 0 2419 7000 ต่อ 41016

**มือถือ** 095 590 4162 อีเมล peace\_ann@hotmail.com

**ชื่อผู้เขียน 2** นางสาวอรพทุม ศรีงาม ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

**โทรศัพท์** 0 2419 7000 ต่อ 41016

**มือถือ** 093 265 4555 อีเมล ximarionet@hotmail.com

**สรุปจุดที่เป็น “วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม” (อย่างน้อย 1 ข้อ)**

- 1) จัดทำระบบ Template การรายงานผลการดำเนินงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับภาคีวิชา ที่สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างเหมาะสมกับตัวชี้วัดนั้น ๆ ทั้งนี้ ได้มีการแนบ Manual Sheet เพื่อเป็นคู่มือในการใช้งาน Template
- 2) จัดทำระบบ Checklist เพื่อตรวจสอบ Template การรายงานผลการดำเนินงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับภาคีวิชา ที่สามารถตรวจสอบข้อมูลได้อย่างเป็นระบบด้วยตัวผู้ปฏิบัติเอง รวมทั้ง สามารถนำระบบ Checklist นี้ส่งไปยังระดับหัวหน้างานและผู้บริหาร เพื่อใช้ในการติดตามผลในแต่ละรายไตรมาสอีกด้วย
- 3) เกิดการพัฒนาบุคลากรในการเรียนรู้ร่วมกันถึงวิธีการแก้ไขปัญหาและวิธีการใช้งานระบบ Template และ Checklist อันนำมาสู่การเพิ่มทักษะการทำงานด้วยการใช้งานโปรแกรม Excel ขั้นสูง

**ประสิทธิผล (ต้องวัดค่าได้อย่างน้อย 1 ข้อ)**

- 1) เกิดการเก็บข้อมูลการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ระดับภาคีวิชาที่เป็นระบบ มีความละเอียด และติดตามการทำงานได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ ยังสามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวิเคราะห์ผลเพื่อนำไปสู่การพัฒนากระบวนการดำเนินงานต่อไป
- 2) เนื่องจากมีการตรวจสอบข้อมูลด้วย Checklist เกิดการลดกระบวนการทำงานลงจาก 12 ขั้นตอน เหลือ 10 ขั้นตอน ทำให้ Process Time ลดลงจาก 22 วัน เหลือ 15 วัน 5 ชั่วโมง ร้อยละของข้อมูลถูกต้องและไม่มี การ

ปรับแก้ไขเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 46 เป็นร้อยละ 100 และทำให้ Total First Time Quality เพิ่มขึ้น จากร้อยละ 9 เป็นร้อยละ 87

การอนุญาตให้มูลนิธิฯ จัดให้ผู้สนใจเข้าเยี่ยมชม “Best-Practices” ขององค์กรผู้สมัครนี้ได้

[✓] อนุญาต [ ] ไม่อนุญาต

การอนุญาตให้มูลนิธิฯ บันทึกวีดิโอผลงานระหว่างที่นำเสนอในวันการจัดงานขององค์กรผู้สมัครนี้ได้

[✓] อนุญาต [ ] ไม่อนุญาต

### บทคัดย่อ

**ชื่อเรื่อง:** Lean กระบวนการด้วยระบบ Template และตรวจสอบการรายงานผลด้วยระบบ Checklist

**ประวัติและความเป็นมาโดยย่อ:**

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลเป็นโรงพยาบาลและโรงเรียนแพทย์แห่งแรกที่ใหญ่และเก่าแก่ที่สุดของประเทศไทย ได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวสถาปนาขึ้นเมื่อวันที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2431 พระราชทานนามว่า "โรงศิริราชพยาบาล" ต่อมาได้โปรดเกล้าให้จัดตั้งโรงเรียนแพทย์แห่งแรกของไทย "โรงเรียนศิริราชแพทยากร" และเริ่มเปิดสอนตั้งแต่วันที่ 5 กันยายน 2433 นักศึกษาแพทย์รุ่นแรกได้สำเร็จการศึกษาและได้รับประกาศนียบัตรแพทย์ พ.ศ. 2436 และต่อมาเมื่อ พ.ศ. 2443 โรงเรียนแพทย์นี้ได้รับพระราชทานนามจากรัชกาลที่ 5 ว่า "ราชแพทยาลัย"

จากโรงเรียนแพทย์ ต่อมาได้พัฒนาขึ้นเป็นคณะแพทยศาสตร์ จัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีแห่งแรกในประเทศไทย จากนั้นได้จัดตั้ง "มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์" ใน พ.ศ. 2485 ครั้นถึง พ.ศ. 2512 ได้สถาปนามหาวิทยาลัยมหิดล เปลี่ยนนามจากคณะแพทยศาสตร์และศิริราชพยาบาลเป็นคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลด้วยพระมหากรุณาธิคุณของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก ได้ทรงพัฒนายกระดับมาตรฐานทางวิชาการแพทย์ และคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลเข้าสู่มาตรฐานสากล

### วิสัยทัศน์

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลเป็นสถาบันทางการแพทย์ของแผ่นดิน มุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

### ค่านิยมองค์กร

ชื่อสัตย์ ถูกต้อง เชื่อถือได้ (Integrity) คิดสร้างสรรค์ (Innovation) บูรณาการ (Integration) คำนี้ถึงประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง (Altruism) มุ่งมั่นพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน (Journey to Excellence and Sustainability)

### วัฒนธรรม

“วัฒนธรรมศิริราช” เป็นคำที่ใช้เรียกวัฒนธรรมองค์กรของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงลักษณะของ ค่านิยม ความเชื่อ รวมทั้งพฤติกรรมในการทำงานและการดำเนินชีวิต ของ “คนศิริราช” ที่ได้รับการปลูกฝัง หล่อหลอม และยึดถือปฏิบัติ สืบทอดกันมาอย่างต่อเนื่องตลอดจนกลายเป็นเอกลักษณ์ของ “คนศิริราช”

### พันธกิจ

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลมีพันธกิจที่จะจัดการศึกษา เพื่อผลิตบัณฑิตและบุคลากรทางการแพทย์ทุกระดับ และแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ทำการวิจัย สร้างบรรยากาศทางวิชาการ ให้บริการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพ คุณธรรม ทันสมัย ได้มาตรฐานสากล สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ และนำมาซึ่งศรัทธาและความนิยมสูงสุดจากประชาชน รวมทั้งชี้นำสังคมไทยในด้านสุขภาพอนามัยและคุณภาพชีวิต

รายละเอียดเพิ่มเติมของวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยมที่สอดคล้องกับค่าประสิทธิผล : (1-2 หน้า)

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลมีการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ปี 2558-2562 ภายใต้วิสัยทัศน์สถาบันทางการแพทย์ของแผ่นดิน มุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสากล คณะฯ จำเป็นจะต้องถ่ายทอดยุทธศาสตร์ลงไปยังภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่าเพื่อปฏิบัติร่วมกันตามแผนฯ ให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ ภายใต้การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานตามพันธกิจระดับภาควิชา (Performance Agreement: PA) เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางตามที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ แบ่งการทำงานเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ตัวชี้วัดระดับภาควิชา และโครงการตามพันธกิจระดับภาควิชา

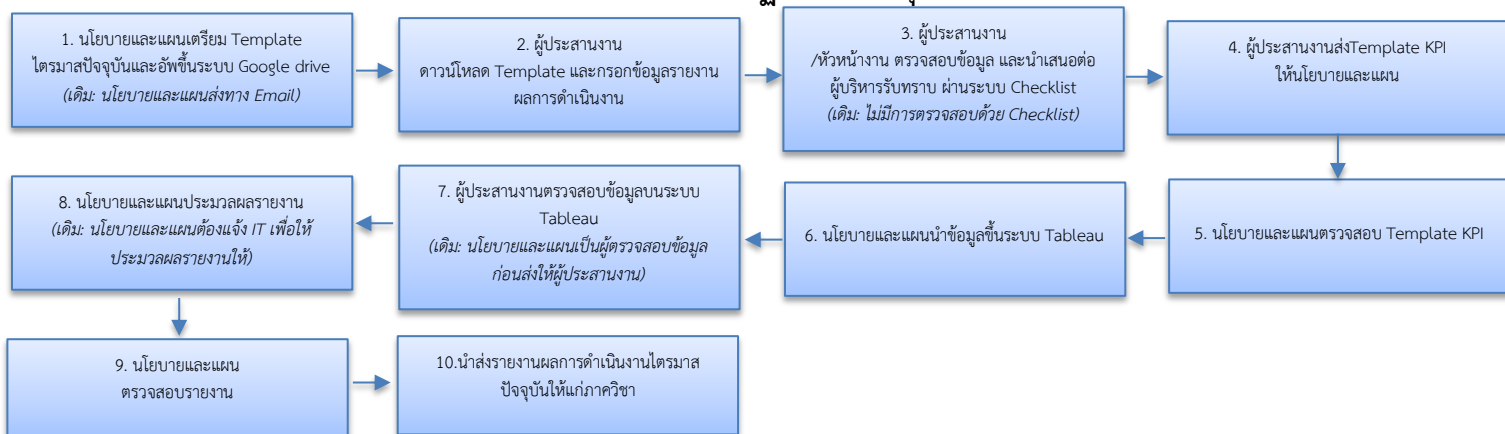
การรายงานผลการดำเนินงานตัวชี้วัดระดับภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่า ซึ่งจะรายงานโดยผู้ประสานงานจำนวน 11 หน่วยงาน ได้แก่ ฝ่ายการศึกษา ก่อนปริญญา งานการศึกษาหลังปริญญา งานวิจัย งานวิชาการ งานวิเทศสัมพันธ์ สำนักงานผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช ฝ่ายการคลัง ฝ่ายนโยบายและแผน ฝ่ายทรัพย์สินและพัสดุ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และงานพัฒนาคุณภาพ ส่วนการรายงานผลการดำเนินงานโครงการรายงานโดย 30 ภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่า ทั้งนี้ ฝ่ายนโยบายและแผนเป็นผู้ดำเนินการรวบรวมและนำข้อมูลเข้าสู่ระบบสารสนเทศและระบบ Tableau เพื่อประมวลผลข้อมูลออกมาในรูปแบบรายงานข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่าตามรายไตรมาส เพื่อนำเสนอแก่ผู้บริหารคณะฯ และส่งรายงานให้แก่ภาควิชาเพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์ที่คณะฯ วางเป้าไว้ ทั้งนี้ จากการดำเนินการที่ผ่านมาพบปัญหาในกระบวนการและนำมาสู่การใช้แนวคิด Lean ในการแก้ไขปัญหา ดังตารางด้านล่าง

Waste ของกระบวนการ (DOWNTIME)	รากปัญหา (Root cause)	เครื่องมือ Lean : สรุปแนวทางแก้ไข
1. Defect rework : - บุคลากรใช้เวลาในการทำงานมากเนื่องจากแก้ไขข้อมูลหลายครั้ง - การใช้เวลาในการตรวจสอบมากเนื่องจากเอกสารแก้ไขหลายครั้ง	- วิธีการตรวจสอบซับซ้อนไม่มีเอกสารอย่างเป็นรูปธรรมที่ง่ายในการทำงาน - ขั้นตอนกระบวนการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ	Standardized work, Visual/ Control: - จัดทำแบบฟอร์ม Check List ที่สอดคล้องกับการทำงานแต่ละหน่วยงานเพื่อใช้ตรวจสอบ ลดความผิดพลาดของข้อมูล และเพื่อกำหนดรูปแบบการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม
2. Overproduction : - ถ่ายสำเนาเอกสารเพื่อใช้ในการตรวจสอบหลายครั้ง	- การขาดกระบวนการตรวจสอบทำให้ข้อมูลผิดพลาดโดยขอแก้ไขข้อมูลหลายรอบ	VSM, Standard work Cycle time, office file system :
3. Not using staff talent : - การแก้ไขงานไม่ได้ทำให้เกิดการฝึกทักษะการทำงานด้านอื่น	- การออกแบบระบบการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ	- ปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน - ปรับวิธีการตรวจสอบข้อมูลโดยให้หัวหน้างานตรวจสอบข้อมูลก่อนส่ง
4. Waiting : - ระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลใช้ระยะเวลานานเกินกว่ากำหนด	- ขั้นตอนของการดำเนินงานขาดกระบวนการทำงานที่ชัดเจน	Work load balance : - ปรับกระบวนการทำงานให้เหมาะสมตามระยะเวลาที่กำหนด
5. Motion : - การเดิน Walk in เพื่อขอคำปรึกษา		
6. Excessive processing - บุคลากรใช้เวลาในขั้นตอนการกรอกข้อมูลหลายครั้ง เนื่องจากมีการแก้ไขหลายครั้ง ส่งผลต่อการทำงานในขั้นตอนการประมวลผลรายงานขึ้นระบบตามมาก็หลายครั้งจากการแก้ไขงานในเบื้องต้นที่เกิดขึ้น		

ทั้งนี้ ได้ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้วยการร่วมกัน กำหนดหน่วยงานนำร่องต้นแบบ จำนวน 4 หน่วยงานจาก 11 หน่วยงานข้างต้น ได้แก่ (1) งานวิเทศสัมพันธ์ เป็นต้นแบบของข้อมูลจัดทำผ่านโปรแกรม Excel งานวิชาการ เป็นต้นแบบของข้อมูลจากระบบ SAP ที่มีปริมาณ ข้อมูลมาก (2) ฝ่ายการคลังและสำนักงานผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช เป็นต้นแบบของการบูรณาการข้อมูล ระหว่างหน่วยงาน และข้อมูลที่ซับซ้อนนำเข้าจากหลายระบบ และ (4) ฝ่ายวิจัย เป็นต้นแบบของผู้ปฏิบัติงานใหม่ ของการรายงาน จึงได้พัฒนา Template ด้วยการใช้ Excel Base โดยคัดเลือกตามความถนัดของผู้ใช้งานเป็นหลัก ในการเก็บข้อมูลให้มีคุณภาพและเหมาะสมกับแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังได้จัดทำ Sheet Manual เพื่อเป็นคู่มือ เพื่อประกอบการใช้งานด้วย

ทั้งนี้ เมื่อมีการนำระบบ Template มาใช้ในการเก็บข้อมูลแล้ว แต่การรายงานผลฯ จะเกิดขึ้นเป็น รายไตรมาส ประกอบกับความไม่ชำนาญในการใช้ Template จึงยังทำให้เกิดความสับสนในการใช้งาน ฝ่ายนโยบาย และแผนจึงได้จัดทำระบบ Checklist ขึ้นมาประกอบการใช้งานควบคู่กันเพื่อเป็นแนวทางในการกรอกข้อมูล โดยกำหนดและแนะแนวทางการกรอกข้อมูลที่เป็นลำดับขั้น มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดการตรวจสอบที่เป็นระบบ สอดคล้องกับการทำงานของแต่ละ Template ทำให้ลดการแก้ไขงานและลดระยะเวลาการทำงาน ป้องกันความ สับสนในการกรอกรายละเอียดข้อมูล ประการสำคัญ สามารถตรวจสอบความถูกต้องของ Template ผ่านระบบ Checklist ได้ นอกจากนี้ เมื่อได้ทำการกรอกข้อมูลเพื่อเตรียมรายงานผลแล้ว ในระบบ Checklist ยังให้ความสำคัญ กับการตรวจสอบข้อมูลโดยระดับหัวหน้างานและระดับผู้บริหาร ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการติดตามผลการดำเนินงานที่เป็น รูปธรรม ซึ่งจะทำให้ภาควิชาได้ข้อมูลที่ต้องการ ครบถ้วน ทันต่อการนำข้อมูลไปใช้งานต่อไป

#### กระบวนการและวิธีปฏิบัติที่ปรับปรุงใหม่



เนื่องจากการตรวจสอบข้อมูลด้วยระบบ Checklist ทำให้ลดกระบวนการทำงานลงจาก 12 ขั้นตอน เหลือ 10 ขั้นตอน มี Process Time ลดลงจาก 22 วัน เหลือ 15 วัน 5 ชั่วโมง ทำให้ Total First Time Quality เพิ่มขึ้น จากร้อยละ 9 เป็นร้อยละ 87 ประการสำคัญทำให้ร้อยละของข้อมูลถูกต้องและไม่มีการปรับแก้ไขเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 46 เป็นร้อยละ 100