

# เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ Education Criteria for Performance Excellence หมวด 2 กลยุทธ์



รองศาสตราจารย์ ภาณุ อุษณีย์ คำประกอบ  
รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
10 เมษายน 2562

## เนื้อหาในเกณฑ์มีอะไรบ้าง

- ✿ เป็นข้อกำหนดของระบบการบริหารจัดการองค์กรในเรื่องหลักๆ
- ✿ อาศัยแนวคิดและทฤษฎีของ**การจัดการที่เป็นระบบ** และการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ
- ✿ สอดแทรกหลักการของการบริหารจัดการที่อยู่บนระบบค่านิยมที่**สร้างความยั่งยืน** ให้กับองค์กรและ**ความสมดุล**ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม



ค่านิยมหลัก 11 ประการ เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกอยู่ในเกณฑ์นี้ และเป็นสิ่งที่พบเห็นได้ในองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่น (เป็นพื้นฐานของเกณฑ์)

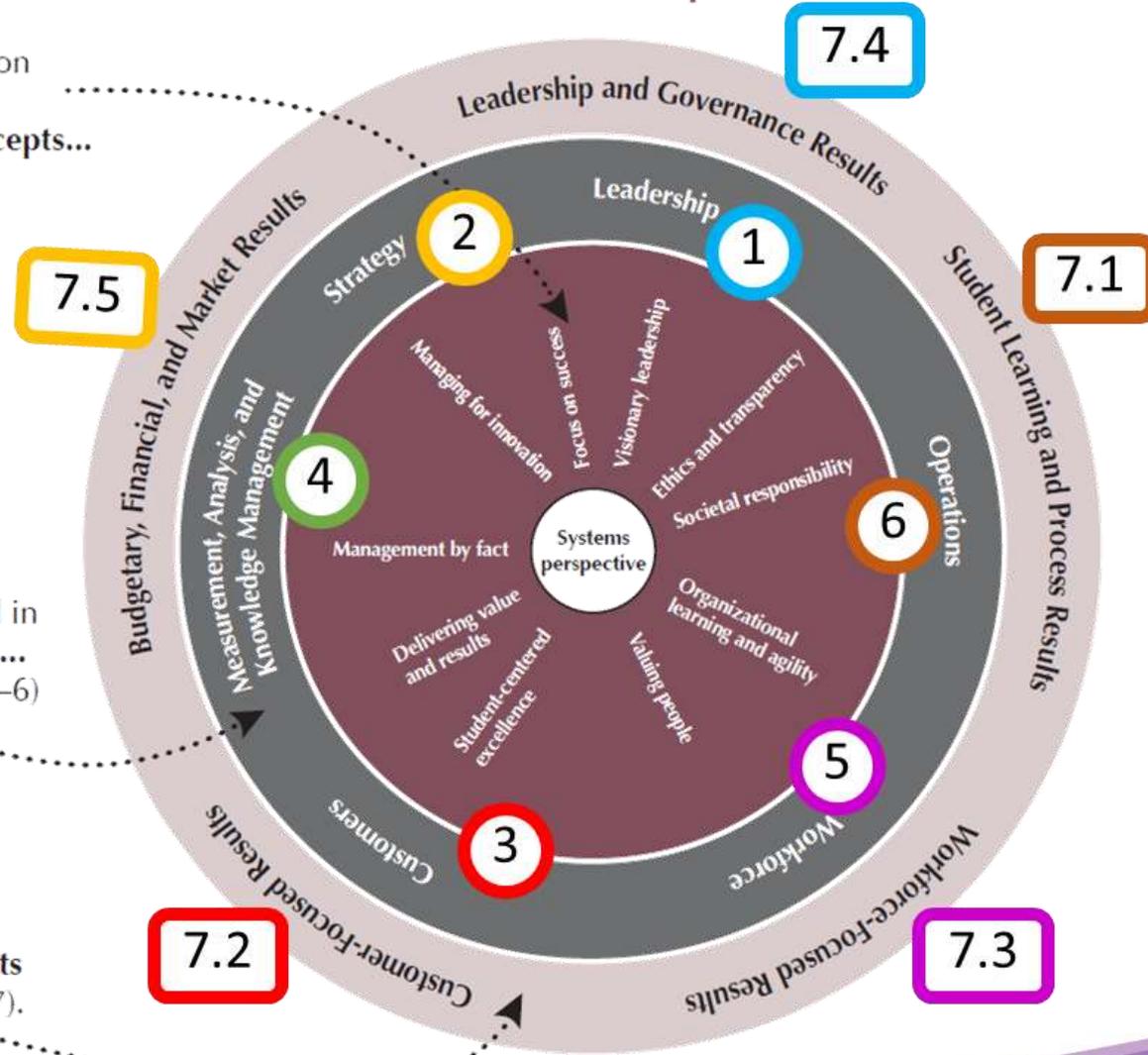
- 1) มุมมองในเชิงระบบ
- 2) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน
- 4) การให้ความสำคัญกับคน
- 5) การเรียนรู้ระดับสถาบัน และความคล่องตัว
- 6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ
- 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม
- 10) จริยธรรมและความโปร่งใส
- 11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

## The Role of Core Values and Concepts

The Baldrige Education Criteria build on core values and concepts...

which are embedded in systematic processes... (Criteria categories 1–6)

yielding performance results (Criteria category 7).





คำถามชวนคิดใน  
งานที่ดำเนินการ

การดำเนินงานแต่ละ  
เรื่องเป็นระบบแล้ว  
หรือยัง

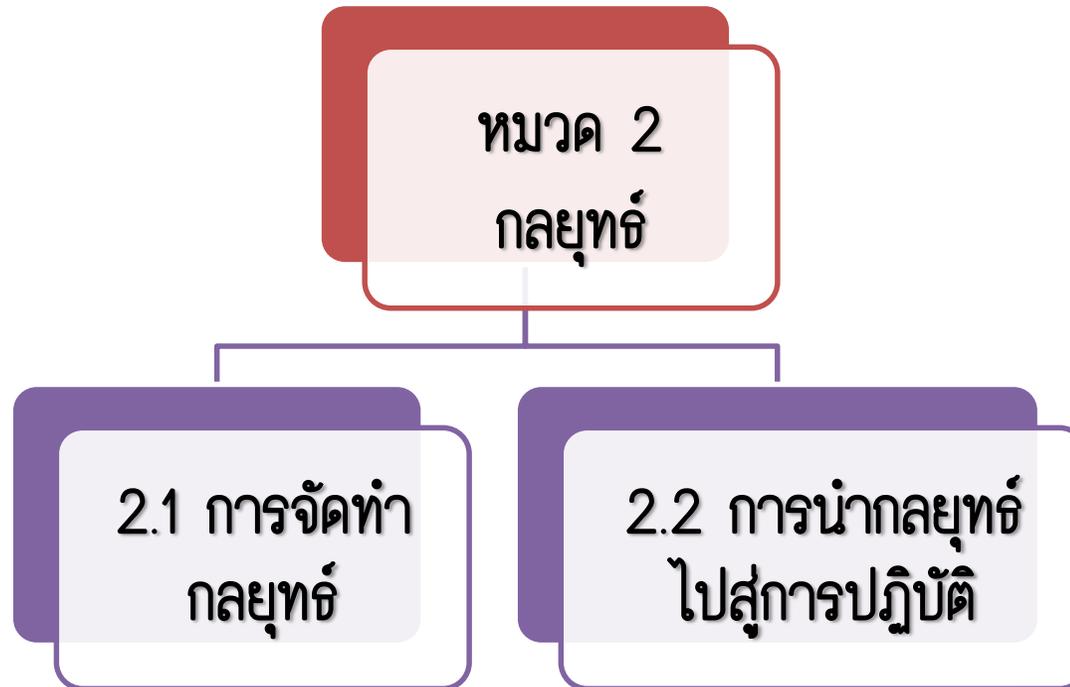
ทำแล้ว Effective  
หรือไม่

ตอบใจthyคณะ  
หรือไม่

ใครทำ ทำอะไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร ทำเมื่อไร

## หมวด 2 กลยุทธ์

The Strategy Category asks how your organization **develops strategic objectives and action plans**, **implements them**, **changes them if circumstances require**, and **measures progress**.



## นิยามศัพท์ที่สำคัญในหมวด 2

- Benchmark : ระดับเทียบเคียง
- Core Competencies : สมรรถนะหลัก
- Work systems : ระบบงาน
- Performance Projections : การคาดการณ์ผลการดำเนินการ
- Strategic Objectives : วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- Strategic Advantages : ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- Strategic Challenges : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
- Strategic Opportunities : โอกาสเชิงกลยุทธ์

## Benchmark : ระดับเทียบเคียง

- หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ซึ่งแสดงวิธีการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในและภายนอกประชาคมวิชาการ
- การเทียบเคียงก็เพื่อให้เข้าใจการดำเนินการของสถาบันระดับโลกจากมุมมองในปัจจุบัน และเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด
- ระดับเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
- อาจใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่นๆที่ได้จากบุคคลที่สาม (โดยมากเป็นค่าเฉลี่ยของสถาบันการศึกษาต่างๆ) ข้อมูลด้านผลการดำเนินการของสถาบันการศึกษาที่เทียบเคียงกันได้หรือคู่แข่ง รวมทั้งการเปรียบเทียบกับสถาบันที่คล้ายคลึงกัน

## Core Competencies : สมรรถนะหลัก

- หมายถึง เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด
- สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งทำให้สถาบันบรรลุพันธกิจหรือสร้างความได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของตลาดหรือในการบริการ
- สมรรถนะหลักมักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือจะลอกเลียนแบบได้ยาก
- สมรรถนะหลัก อาจจะเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี หรือมีเอกลักษณ์ด้านหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด

เกิดจากการฟุ้งฟัก พัฒนาจากตัวเราเอง เกิดมาจากเนื้อใน

ชำนาญที่สุด

เลียนแบบ  
ยาก

สร้างความ  
ได้เปรียบในการ  
แข่งขันที่ยั่งยืน

core competencies คือ องค์กรเก่งอะไรที่โดดเด่น เก่งมาจากเนื้อใน เราควรเอาความเก่งไปวางกลยุทธ์ และวางระบบงาน เราควรทำให้คนในองค์กรเก่งใน core competencies นั้นๆ CC อาจจะเกี่ยวข้องกับความรู้ในเทคโนโลยี หรือมีเอกลักษณ์ด้านหลักสูตรและบริการ ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ลูกค้า กลุ่มอื่น และตลาด

## แนวทางการค้นหา core competencies

1. สอบถาม customer/stakeholders
2. Benchmarking
3. วิเคราะห์จากผลการดำเนินงานขององค์กร สิ่งที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

## Work systems : ระบบงาน

- หมายถึง **วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อทำงานให้บรรลุผล** โดยต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการที่สำคัญ ผู้รับจ้าง คู่ความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ และองค์กรประกอบอื่นๆ ของห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นในการผลิตและดำเนินการตามหลักสูตรและบริการ รวมทั้งการดำเนินการกระบวนการธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุนต่างๆ ระบบงานจะต้องประสานกระบวนการภายในกับทรัพยากรภายนอกที่จำเป็นเพื่อพัฒนาและผลิตหลักสูตรและบริการ ส่งมอบให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และประสบความสำเร็จในตลาด
- การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมถึงการปกป้องและการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบัน และตัดสินใจว่าสิ่งใดที่สถาบันควรจัดจ้าง หรือดำเนินการภายนอกสถาบัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนของสถาบัน

## Performance Projections : การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- หมายถึง การประมาณการผลการดำเนินการในอนาคต
- อาจดูจากผลการดำเนินการในอดีต หรืออิงผลการดำเนินการของสถาบันที่เปรียบเทียบกับได้ หรือกับสถาบันคู่แข่งที่ต้องการให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า หรือการเปลี่ยนแปลงของตลาด การศึกษา หรือเป้าหมายของผลการดำเนินการในอนาคต
- การประมาณการของอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงภายในของสถาบัน
- ชี้ให้เห็นว่าต้องมีการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดหรือสร้างนวัตกรรมในเรื่องใด

## Strategic Objectives : วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง เป้าหมายที่ชัดเจนของสถาบัน หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และข้อได้เปรียบของสถาบัน
- โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มักมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในสถาบัน และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด หลักสูตรและบริการ หรือเทคโนโลยี
- กล่าวอย่างกว้างๆ ก็คือ สถาบันต้องบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อคงไว้หรือทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนของสถาบันในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางระยะยาว และเป็นแนวทางในการจัดสรรและปรับการกระจายทรัพยากร

## Strategic Advantages : ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

- “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ มักจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในการแข่งขันเมื่อเทียบกับสถาบันอื่น
- ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก
  - (1) สมรรถนะหลัก ที่เกิดจากการพัฒนาและเพิ่มพูนความสามารถภายในสถาบัน และ/หรือ
  - (2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการสร้างและส่งเสริมความสัมพันธ์กับองค์การภายนอกและกับคู่ความร่วมมือ

## Strategic Challenges : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

- “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความกดดันต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่
- เกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่น
- มักมาจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อแรงผลักดันภายนอกดังกล่าว สถาบันอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในด้วย

## Strategic Challenges : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอก อาจเกี่ยวกับ

- ความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด
- การเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรหรือบริการที่ส่งเสริมการศึกษา
- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- ความเสี่ยงทางด้านงบประมาณ การเงิน สังคม
- ตลอดจนความเสี่ยงหรือความต้องการด้านอื่นๆ

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน อาจเกี่ยวกับ

- ขีดความสามารถของสถาบัน หรือคณาจารย์ รวมทั้งบุคลากร และทรัพยากรอื่นๆ ของสถาบัน

## Strategic opportunities : โอกาสเชิงกลยุทธ์

หมายถึง ช่องทางที่เห็นจากการคิดนอกกรอบ การระดมความคิด ผลดีที่เกิดขึ้นโดยไม่คาด  
ฝัน กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การคาดการณ์ อย่างฉีกแนวไปจากสภาพ  
ปัจจุบันและแนวทางอื่นๆ ที่ใช้ในการจินตนาการอนาคตที่แตกต่างออกไป

## หมวด 2 กลยุทธ์

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์

**จุดประสงค์** หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่สถาบันวางกลยุทธ์เพื่อตอบโจทย์เรื่องความท้าทายและใช้ประโยชน์จาก **ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของตน** และวิธีที่สถาบันตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานสำคัญและสมรรถนะหลัก หัวข้อนี้ยังถามถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สำคัญและเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับผลการดำเนินงานโดยรวม และความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งทำให้สถาบันประสบความสำเร็จในอนาคต

### 2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

**จุดประสงค์** หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่สถาบันใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่ใช้ตรวจสอบประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจนบรรลุเป้าประสงค์

## หมวด 2 กลยุทธ์

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : สถาบันจัดทำกลยุทธ์อย่างไร

#### Overall requirements level 1

- วิธีการสร้างกลยุทธ์ของสถาบัน ที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์
- วิธีการที่สถาบันใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญ
- สร้างระบบงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

ได้แนวคิดหลักที่จะนำไปสู่ vision

กลยุทธ์ควรมาจาก performance ขององค์กร  
และใช้ประโยชน์จาก opportunity ให้ได้

คำถาม : กลยุทธ์ที่กำหนดจะช่วยผลักดันให้คณะบรรลุวิสัยทัศน์หรือไม่

## หมวด 2 กลยุทธ์

### Overall requirements level 2

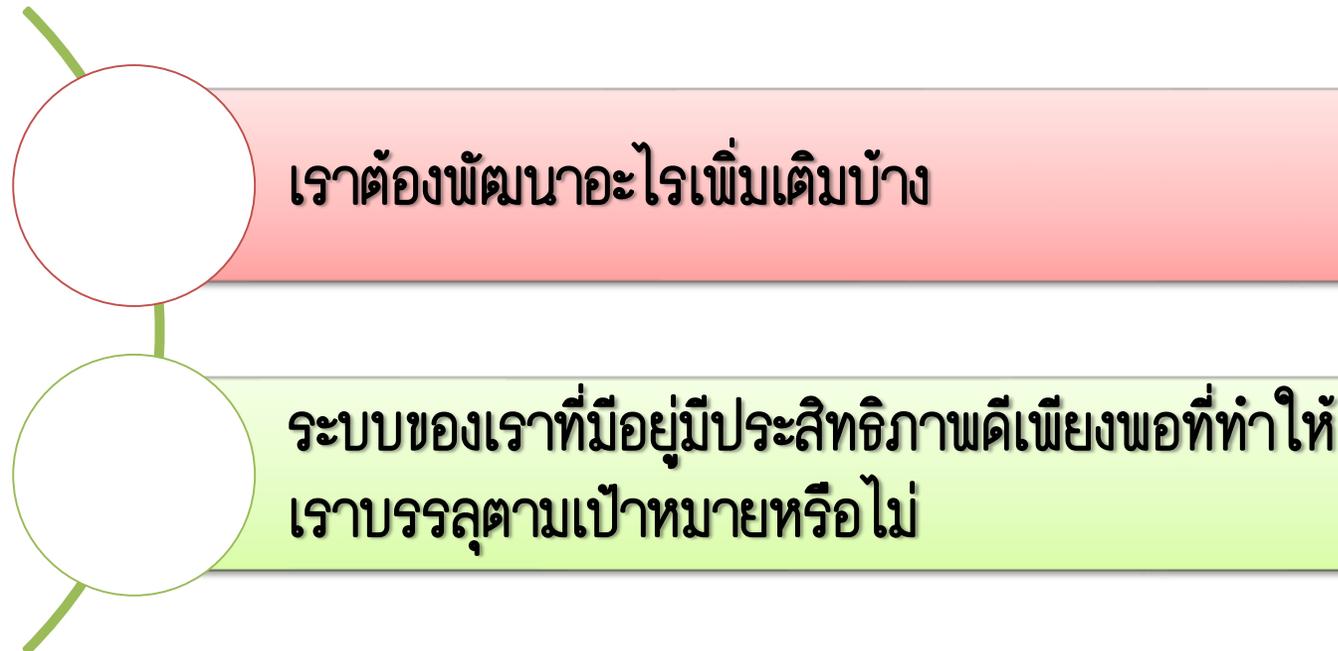
- ก(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์
- ก(2) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ได้กระตุ้นและพิจารณาการสร้างนวัตกรรมอย่างไร
- ก(3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- ก(4) ระบบงานที่สำคัญมีอะไรบ้าง
- ข(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง และตารางเวลาที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์
- ข(2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการที่หลากหลายในสถาบัน ซึ่งอาจแย้งชิงทรัพยากรกันเองได้อย่างไร

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาวะที่สถาบัน**ต้องการเป็น**ในอนาคต วิสัยทัศน์ อธิบายถึงทิศทางที่สถาบันจะมุ่งไป สิ่งที่สถาบันต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ในอนาคตที่สถาบันต้องการให้ผู้อื่นรับรู้

- เราจะวัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์จากอะไร
- เรามี KPI ที่สะท้อนความสำเร็จของวิสัยทัศน์แล้วหรือยัง
- เรามีเป้าหมายที่จะบรรลุวิสัยทัศน์นั้นเมื่อใด
- คนในองค์กรมองเห็นเป้าหมายที่ความต้องการจะไปตรงกันหรือไม่
- ผู้นำมีการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างไร



สิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ คือ  
การมองเห็น**เป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน**ร่วมกัน



เราจะทราบได้อย่างไรว่าเราบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่เรที่ตั้งไว้ → วัดจากอะไร



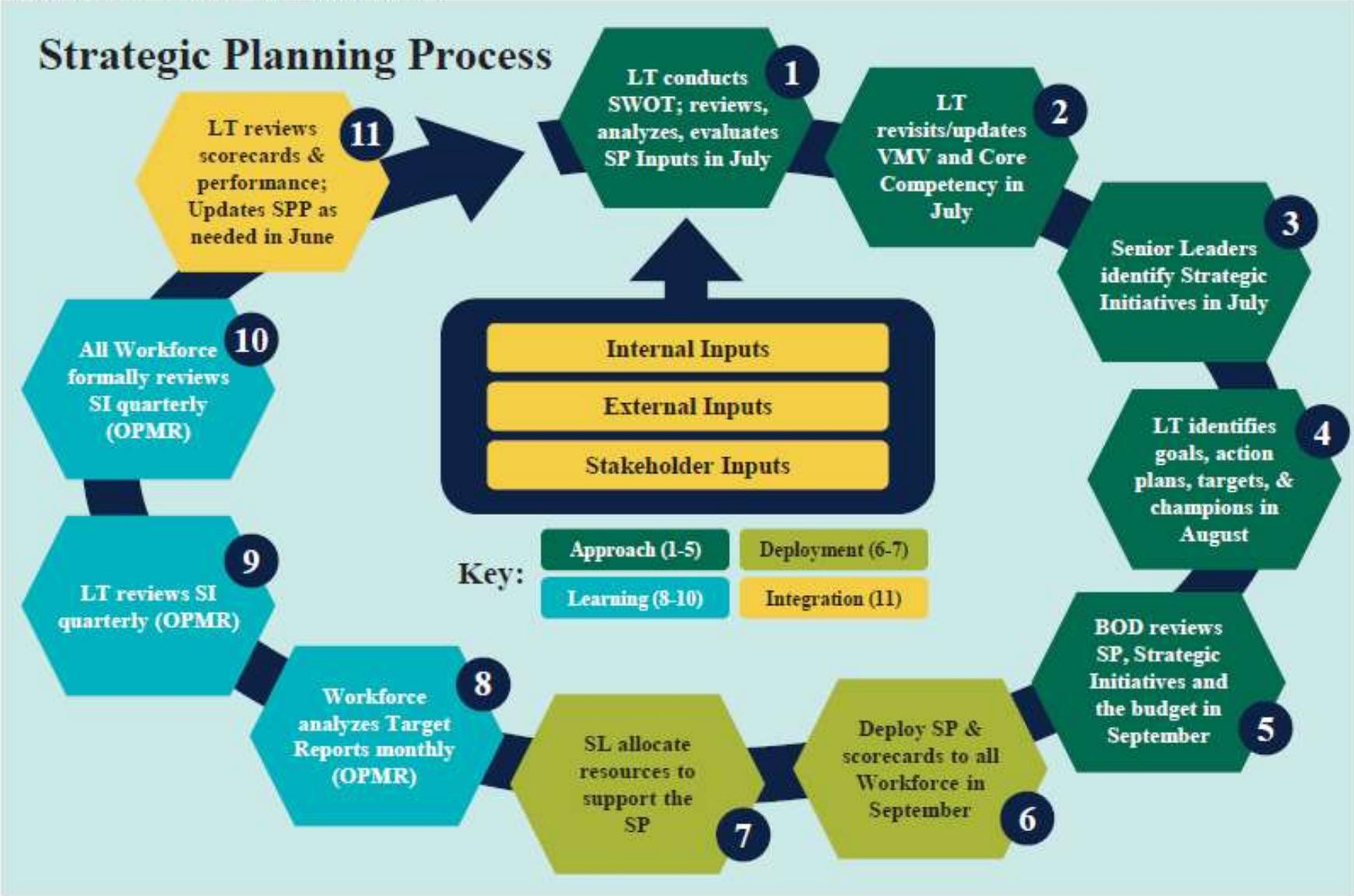
Sample elements considered during strategic planning include the following :

- 1) Customers : market requirements and evolving expectations and opportunities
- 2) External threats and opportunities such as the competitive environment and capabilities relative to competitors : industry and market
- 3) Technologies and other innovations that might affect products and services and future business operations
- 4) Internal strengths and weaknesses, including core competencies, workforce capability and capacity, resource availability, and operational capabilities and needs
- 5) Financial, societal, ethical, regulatory, technological, security, cybersecurity, and other **potential risks** that may affect short- and longer-term success



- 6) Opportunities to redirect resources to higher priority products, services, or business areas
- 7) Respond rapidly to changing organizational needs and challenges including the need for transformational change in organizational structure and work systems and key work processes
- 8) Changes in local, national, or global political or economic conditions
- 9) Supplier and supply-chain capabilities and needs
- 10) Clear, measurable strategic objectives with timetables that help leaders determine where the organization should be at given points in time so they can effectively monitor progress and make appropriate changes in processes or the allocation of resources

Figure 2.1-1 - Strategic Planning Process



**Figure 2.2-1 Strategic Initiatives, Action Plans, Measures**

**Strategic Initiative 1: CSSD INSTRUCTIONAL PLAN**

| <b>Key SC: Improve student learning, especially for an at-risk student population</b>  |   |   |  |   |
|--|---|---|--|---|
|  | <b>Key Action Plans</b>   | <b>Key Workforce Plan</b>                           | <b>Key Performance Measures</b>  | <b>Figure(s)</b>                              |
| <b>Goal 1. Refine, Improve, and Implement the Instructional Plan to Support, Increase, and Demonstrate Student Success.</b>                | Improve student achievement data as defined in the PPEP Storybook                 | Retain/hire HQ workforce                            | Dropout, Cohort Grad, Transition, Participation, and Retention Rates, Suspension, Service Learning Hours | Fig. 7.1-1-10, 22,30; Fig. 7.2-19, Fig. 7.4-9 |
|  | Improve ELA/Math assessment results   | PD for HQ workforce                                 | CAHSEE*, NWEA ELA/Math   | Fig. 7.1-11-21                                |
|  | Increase Student/Parent Satisfaction/Engagement                                   | Retain/hire HQ workforce;<br>PD on customer service | Student/Parent Satisfaction  | Fig. 7.2-1-14, 17-19                          |
| <b>Goal 2. Establish and Integrate AU to Workforce.</b>  | <b>Key Action Plans</b>   | <b>Key Workforce Plan</b>                           | <b>Key Performance Measures</b>  | <b>Figure(s)</b>                              |
|  | Provide targeted training to workforce that directly supports student achievement | PD for HQ workforce                                 | PD Attendance and Satisfaction   | Fig. 7.3-10-11                                |
| <b>Goal 3. Continue to Offer a Safe and Supportive Environment to Customers and Workforce.</b>   | <b>Key Action Plans</b>   | <b>Key Workforce Plan</b>                           | <b>Key Performance Measures</b>  | <b>Figure(s)</b>                              |
|  | Update and Refine School Safety Plan  | PD on Safety  | Emergency Preparedness   | Fig. 7.1-36                                   |
|  | Conduct Health and Safety Trainings   | PD on Safety  | Emergency Preparedness, PD   | Fig. 7.1-36                                   |
|  | Conduct Customers Safety Surveys  | PD on Safety  | Student/Parent Satisfaction  | Fig. 7.2-1-4                                  |
| <b>Goal 4. Further Develop Programs to Increase Enrollment and Retention.</b>  | Improve Key Support Process Results   | Retain/hire HQ workforce                            | HQ Teacher Percentage; Core Server Uptime  | Fig. 7.3-2; Fig. 7.1-38                       |
|  | <b>Key Action Plans</b>   | <b>Key Workforce Plan</b>                           | <b>Key Performance Measures</b>  | <b>Figure(s)</b>                              |
| <b>Goal 5. Hire, Train and Retain HQ Workforce.</b>  | Implement blended and online learning   | Retain/hire HQ workforce; PD on online instruction  | LEC trained teachers, Online Textbooks/Courses Offered   | Fig. 7.3-12; Fig. 7.4-9                       |
|  | Develop recruitment plan for HQ workforce   | Hire HQ workforce                                   | Staffing Rates*, Vacancy Rate, Advanced Degrees  | Fig. 7.1-32; Fig. 7.3-1,3                     |
|  | Collaborate with AU to ensure appropriate training for all workforce segments     | PD for HQ workforce                                 | HQ Teacher Percentage, PD Attendance   | Fig. 7.3-2, 10-11                             |
|  | Increase workforce engagement/satisfaction  | PD on Customer Service                              | Workforce Engagement, Satisfaction, and Retention  | Fig. 7.3-4-9                                  |
| <b>SA: A dynamic program driven by engaging staff and rigorous curriculum supported by technology/high quality instructional materials</b> |   |   |  |   |

**Figure 2.1-2 Strategic Planning and Deployment Process**



| Planning Phase                        | I. Planning Preparation  | II. Plan Development   | III. Plan Deployment   | IV. Plan Achievement and Improvement  |
|---------------------------------------|--|--|--|---|
| Steps                                 | 1 2 3 4 5 6  | 7 8 9 10 11  | 12 13  | 14 15 16  |
| Timeframe                             | May – July   | July – September   | October – December   | January<br>Monthly/Quarterly  |
| Key Participants                      | Board Planning Committee, BOT, SPT, PAC, Pillar Owners, Planning Dept., MS Officers, Dept. Managers, Workforce     | SPT, Pillar Owners, Board Planning Committee, PAC, Dept. Managers, MS Officers, CAMC Physician Group, Nursing Councils, Residents    | SPT, Pillar Owners Managers, Planning Department                                 | Board Planning, BOT, SPT, Managers, Employees   |
| Strategic Planning Elements Addressed | SA, SC, CC<br>Innovation Opportunities<br>Key Stakeholder Needs<br>Blind Spots<br>(Figure 2.1-3 A-K)               | CC<br>Funnel Process<br>Blind Spots<br>(Figure 2.1-3 K)  | CC<br>(Figure 2.1-3K)  | Performance Improvement <br>(Figure 2.1-3 B-K)                 |
| Outputs                               | MVV, SWOT<br>Core Competency<br>SA, SC<br>Strategic Opportunities<br>Blind Spots identified<br>Pillar Owner review | 4 Year Plan including<br>4 Year SO and Annual Goals for each Pillar<br>Workforce Plan<br>Blind Spots addressed<br>Budget and Capital | Scorecards<br>•BIG DOT<br>•Entity<br>•Department<br>•Individual<br>•Top 5 Boards | Performance Review (Figure 4.1-3)<br>Monthly Scorecards<br>Quarterly BIG DOTs<br>Course Corrections<br>Ongoing Review/Scans<br>Formal Review of SPP |

Figure 2.1-6 Key Strategic Objectives, Annual Goals, Annual Action Plans, BIG DOTs, Timetable for Achievement and Aligned Strategic Opportunities, SC, SA, CC (Full plan AOS)

| Pillars  | 2015 – 2018 Strategic Objectives (4-year long-term) CAMC Health System | 2015 Annual Goals (1-year short-term Action Plans) CAMC Health System (Each Entity, Hospital, Corporate Area)  | Cascaded Annual Action Plans   | BIG DOTs (4-year long-term) Results Figure #  | 2014 Baseline | Performance Target 2015 | Stretch Target 2016      | Stretch Target 2017 | Key Benchmark & 2018 Target | Comparison to Projection of Competitor Performance |                          |   |  |  |      |      |      |      |            |     |                                 |   |  |   |     |     |     |      |      |                    |                                 |   |  |   |     |     |     |      |      |                    |                                 |   |  |   |     |     |     |      |      |                    |
|--|--|--|--|---|---------------|-------------------------|--------------------------|---------------------|-----------------------------|--|--------------------------|---|--|--|------|------|------|------|------------|-----|---------------------------------|---|--|---|-----|-----|-----|------|------|--------------------|---------------------------------|---|--|---|-----|-----|-----|------|------|--------------------|---------------------------------|---|--|---|-----|-----|-----|------|------|--------------------|
|  |  |  |  |   |               |                         |                          |                     |                             |  | KEY STRATEGIC OBJECTIVES | MOST IMPORTANT GOALS TO ACHIEVE SO  | KEY MEASURES   | TIMETABLE FOR ACHIEVEMENT  |      |      |      |      |            |     |                                 |   |  |   |     |     |     |      |      |                    |                                 |   |  |   |     |     |     |      |      |                    |                                 |   |  |   |     |     |     |      |      |                    |
|  |  |  |  |   |               |                         |                          |                     |                             |  |                          |   |  |  |      |      |      |      |            |     |                                 |   |  |   |     |     |     |      |      |                    |                                 |   |  |   |     |     |     |      |      |                    |                                 |   |  |   |     |     |     |      |      |                    |
| CC: Improving the health and economics of our community. | Best Place to Receive Patient Centered Care                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Improve HCAHPS patient experience results to top decile SC1</li> <li>•Achieve top decile performance on clinical care outcomes SOP (B)(C) SC1 SA2</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Improve processes that support our customer service vision and timeliness of responding to key customer needs.</li> <li>2. Deploy standardized processes for communication with patients/families.</li> <li>3. Improve use of Soarian and workflows. <i>NEW GOAL: Replace Siemens/Soarian with Cerner IT system (See 2.2b).</i></li> <li>4. Accelerate coding and clinical documentation improvements.</li> <li>5. Improve appropriate use.</li> <li>6. Improve evidence-based care reliability.</li> <li>7. Improve effectiveness of transitions of care to reduce readmissions. SOP(C).</li> <li>8. Deploy TCT to all nursing and selected ancillary departments. Value Stream Map key processes in ED, OR, CDL and Ambulatory areas.</li> <li>9. Improve safety systems to reduce harm. SOP(B)</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•HCAHPS Pt. Experience Composite (7.2-2)</li> <li>•HCAHPS Discharge Information Composite (7.2-7)</li> <li>•O/E Mortality (7.1-10)</li> <li>•TCT Implementation – Value Streams (7.4-27)</li> <li>•Patient Safety Composite (7.1-5)</li> </ul> | 68%           | 73%                     | 76% (QUEST Top Quartile) | 77%                 | 79% (QUEST Top Decile)      | Local + Regional =                                 |                          |   |  |  |      |      |      |      |            |     |                                 |   |  |   |     |     |     |      |      |                    |                                 |   |  |   |     |     |     |      |      |                    |                                 |   |  |   |     |     |     |      |      |                    |
|  |  |  |  |   |               |                         |                          |                     |                             |  | Best Place to Work       | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Improve employee satisfaction and engagement to "Employer of Choice" SC2</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Identify at least one opportunity in each department from the 2014 Employee Survey and develop an action plan for improvement.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Employee Engagement Composite Score (7.3-20-7.3-23)</li> </ul> | 3.98 | 3.99 | 4.00 | 4.10 | 4.11 (EOC) | N/A |                                 |   |  |   |     |     |     |      |      |                    |                                 |   |  |   |     |     |     |      |      |                    |                                 |   |  |   |     |     |     |      |      |                    |
|  |  |  |  |   |               |                         |                          |                     |                             |  |                          |   |  |  |      |      |      |      |            |     | Best Place to Practice Medicine | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ensure medical resources to meet service delivery needs/ reimbursement models, and create the capability and capacity to respond agilely to healthcare reform SOP(A)(B)(C); SC 2,3</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Fill gaps in identified critical medical staff recruitment needs. SOP(A)(C)</li> <li>12. Implement a Medical Staff leadership program. SOP(B)</li> <li>13. Define our Physician Enterprise Model. SOP(A)(B)(C)</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•High Priority Recruitments (7.5-24)</li> <li>•HCAHPS Physician Communication Score (7.2-5)</li> </ul> | 67% | 80% | 90% | 100% | 100% | Local + Regional = |                                 |   |  |   |     |     |     |      |      |                    |                                 |   |  |   |     |     |     |      |      |                    |
|  |  |  |  |   |               |                         |                          |                     |                             |  |                          |   |  |  |      |      |      |      |            |     |                                 |   |  |   |     |     |     |      |      |                    | Best Place to Practice Medicine | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ensure medical resources to meet service delivery needs/ reimbursement models, and create the capability and capacity to respond agilely to healthcare reform SOP(A)(B)(C); SC 2,3</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Fill gaps in identified critical medical staff recruitment needs. SOP(A)(C)</li> <li>12. Implement a Medical Staff leadership program. SOP(B)</li> <li>13. Define our Physician Enterprise Model. SOP(A)(B)(C)</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•High Priority Recruitments (7.5-24)</li> <li>•HCAHPS Physician Communication Score (7.2-5)</li> </ul> | 67% | 80% | 90% | 100% | 100% | Local + Regional = |                                 |   |  |   |     |     |     |      |      |                    |
|  |  |  |  |   |               |                         |                          |                     |                             |  |                          |   |  |  |      |      |      |      |            |     |                                 |   |  |   |     |     |     |      |      |                    |                                 |   |  |   |     |     |     |      |      |                    | Best Place to Practice Medicine | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ensure medical resources to meet service delivery needs/ reimbursement models, and create the capability and capacity to respond agilely to healthcare reform SOP(A)(B)(C); SC 2,3</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Fill gaps in identified critical medical staff recruitment needs. SOP(A)(C)</li> <li>12. Implement a Medical Staff leadership program. SOP(B)</li> <li>13. Define our Physician Enterprise Model. SOP(A)(B)(C)</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•High Priority Recruitments (7.5-24)</li> <li>•HCAHPS Physician Communication Score (7.2-5)</li> </ul> | 67% | 80% | 90% | 100% | 100% | Local + Regional = |
|  |  |  |  |   |               |                         |                          |                     |                             |  |                          |   |  |  |      |      |      |      |            |     |                                 |   |  |   |     |     |     |      |      |                    |                                 |   |  |   |     |     |     |      |      |                    |                                 |   |  |   |     |     |     |      |      |                    |

ให้กลุ่มสรุปแนวทาง/ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่คณะดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน และให้วิเคราะห์ร่วมกันว่ากระบวนการดังกล่าวมีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลแล้วหรือไม่ อย่างไร หากจะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ควรมีแนวทางอย่างไรบ้าง

| As is | To be |
|-------|-------|
|       |       |

# WORKSHOP

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัด

| วิสัยทัศน์ | วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ | ตัวชี้วัด |
|------------|-------------------------|-----------|
|            |                         |           |

## Systematic : มีความเป็นระบบ

แนวทางซึ่งมีขั้นตอนเป็นลำดับ ดำเนินการซ้ำได้ รวมทั้งแสดงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

## Effective : ประสิทธิภาพ

การพิจารณาว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิภาพต้องประเมินว่า

- (1) แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการของสถาบัน และสถาบันสามารถนำแนวทางไปปฏิบัติได้ดีเพียงใด
- (2) การประเมินผลลัพธ์ของมาตรการที่ใช้เพื่อบ่งชี้ระดับการดำเนินงานของกระบวนการต่างๆ หลักสูตรหรือบริการ

## หมวด 2 กลยุทธ์

### 2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ : สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

#### Overall requirements level 1

- วิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ สรุปลงแผนปฏิบัติการ
- วิธีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความก้าวหน้า
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญเหล่านี้เปรียบเทียบกับของคู่เทียบที่สำคัญ

แปลงแนวคิดไปสู่แผนที่ชัดเจน

แผนคน support กลยุทธ์อย่างไร

## หมวด 2 กลยุทธ์

### Overall requirements level 2

- ก(1) แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง
- ก(2) สถาบันมีวิธีการในการที่จะนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างไร
- ก(3) สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและยังบรรลุภาระผูกพันในปัจจุบัน
- ก(4) แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่จะสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง
- ก(5) ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่ใช้ติดตามผลสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
- ก(6) ค่าคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ตามกรอบเวลาทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันคืออะไร
- ข ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำปรับแผนและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว



# Strategy Implementation

Factors considered during strategy implementation include the following :

- 1) Develop action plans and related workforce plans
- 2) Deploy action plans to the workforce and to key suppliers and partners to ensure the achievement of key strategic objectives
- 3) Ensure that the key outcomes of action plans are sustained
- 4) Define measures for tracking progress on action plans to ensure actions are monitored and aligned throughout the organization
- 5) Project expected performance results, including assumptions of competitor performance increases, and identify gaps in actual versus projected performance



# Strategy Implementation

Action plans should include workforce plans that support the overall strategy

Workforce plans typically include initiatives needed for successful strategy implementation, such as :

- 1) Redesign work or jobs to increase workforce empowerment (decision making about their work)
- 2) Promoting greater labor-management cooperation
- 3) Preparing for future workforce capability and capacity needs
- 4) Enhancing knowledge sharing and organizational learning (links to empowerment)



## Strategy Implementation

- 5) Modifying compensation and recognition systems (and individual performance plans) to be consistent with strategic objectives and action plans, including stimulating, rewarding, or recognizing improvement and innovation
- 6) Offering new education and training opportunities, such as developmental programs for future leaders and training programs on new technologies important to the future success of the workforce and organization.

**Figure 2.2-1 Action Plan Development and Deployment**

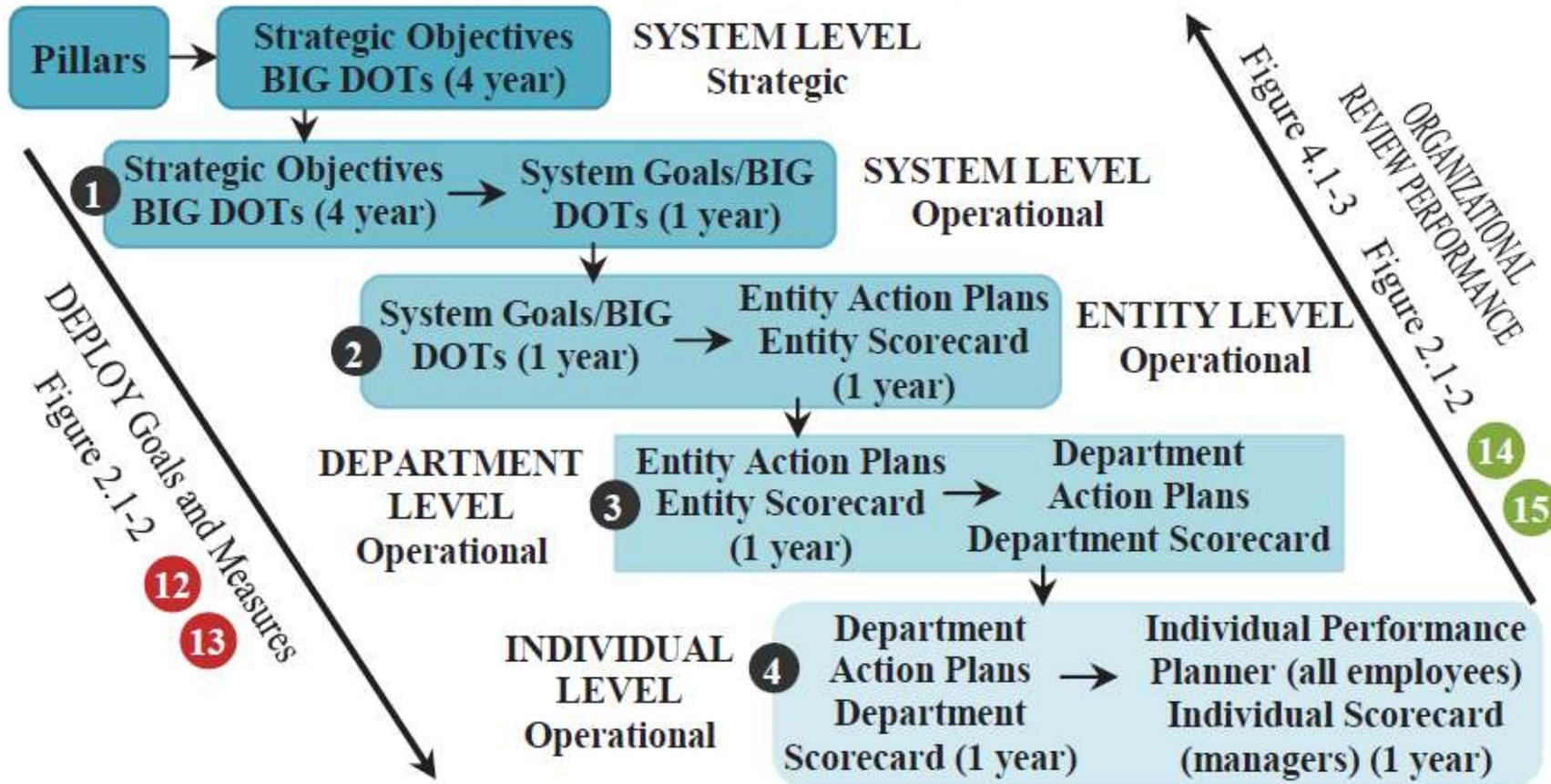
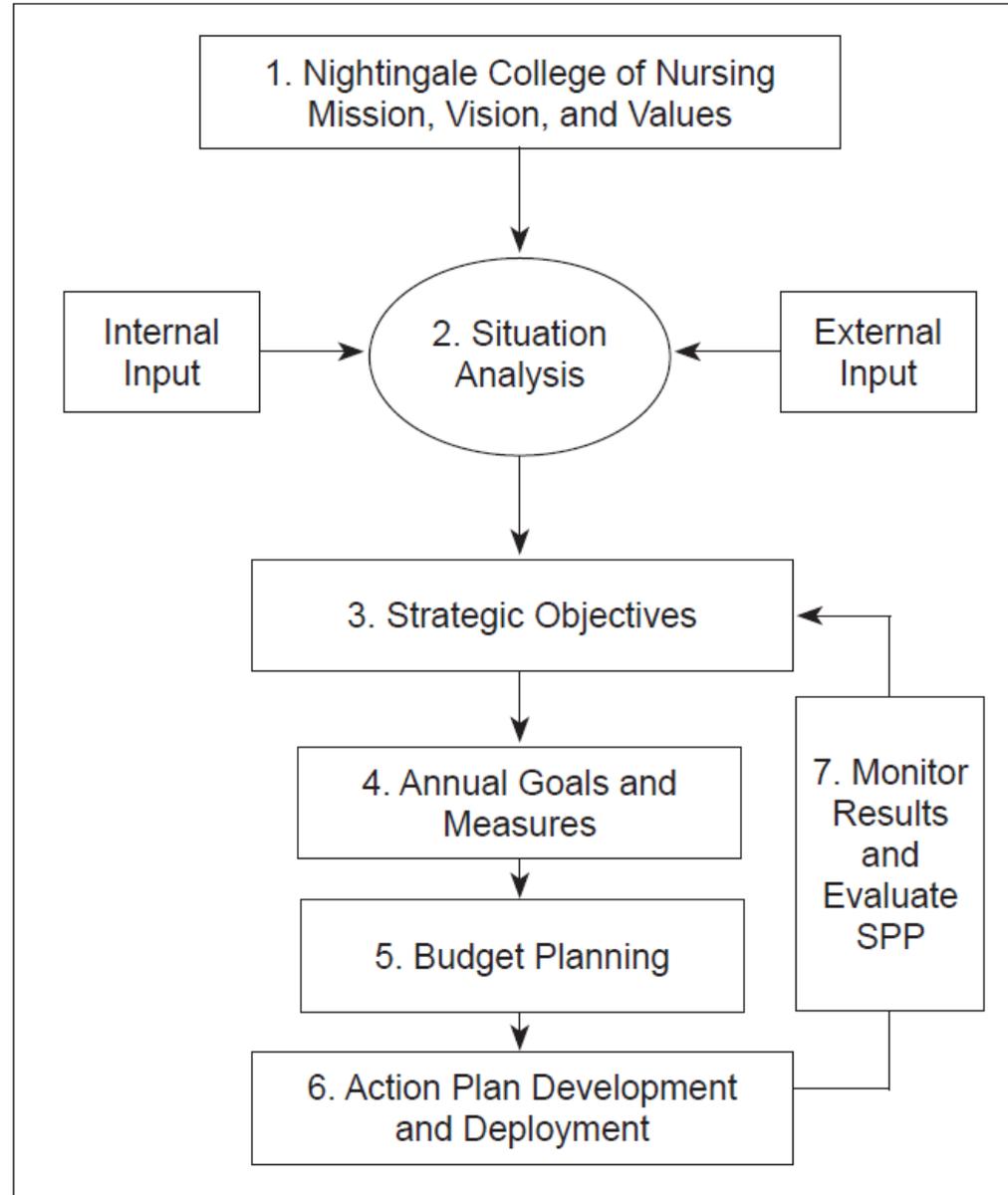


Figure 2.1-1 Strategic Planning Process



# Nightingale College of Nursing Case Study

Figure 2.2-1 Summary of Key Long-Term Strategies and Short-Term Action Plans

| Strategic Objectives                          | Key Action Plans  | LIGHT Scorecard Measures | Current and Projected Performance |   |           |           |   |
|---|---|--------------------------|-----------------------------------|---|-----------|-----------|---|
|   |   |                          | Comp. Data Source                 | 2008                                    | 2009      | 2013      | Results Figures   |
| Build a high-achieving student population     | Monitor and improve success for target student groups (5 action plans)<br><br>Provide proactive student services to address student learning needs (4 action plans) | Learning                 | NCLEX                             | 90%                                     | 91%       | 92%       | Figure 7.1-1<br>NCLEX Pass Rates  |
|   |   |                          | THECB                             | 88.6%                                   | 89%       | 92%       | Figure 7.1-5<br>Graduation Rates  |
|   |   |                          | 4S                                | 5.66                                    | 5.76      | 5.80      | Figure 7.2-1<br>Student Satisfaction  |
|   |   |                          | THECB                             | 97%                                     | 98%       | 99%       | Figure 7.1-9<br>BSN Placement Rate  |
| Maintain a high-quality faculty               | Increase retention of adjunct and other faculty members (2 action plans)  | Improvement              | 4S                                | 5.4                                     | 5.5       | 5.8       | Figure 7.4-1<br>Faculty Satisfaction  |
|   |   |                          |                                   | 6%                                      | 5.5%      | 3.5%      | Figure 7.4-5<br>Adjunct Faculty Turnover  |
| Build a reputation of programmatic excellence | Meet and exceed internal and external requirements (3 action plans)<br><br>Recruit and retain minority students (2 action plans)                                    | Growth                   | CCNE                              | 94%                                     | 95%       | 97%       | Figure 7.5-6<br>CCNE Self-Assessment: Undergraduate Program Quality/Effectiveness |
|   |   |                          |                                   | 89%                                     | 91%       | 93%       |   |
|   |   |                          |                                   | 97%                                     | 99%       | 99%       |   |
|   |   |                          |                                   | 94%                                     | 95%       | 97%       |   |
|   |   |                          | THECB                             | 1,914                                   | 2,100     | 2,300     | Figure 7.3-8<br>Undergraduate Enrollment  |
| THECB   | 17%   | 18%                      | 21%                               | Figure 7.3-9<br>Hispanic BSN Enrollment |           |           |   |
| Maintain adequate financial resources         | Remain fiscally responsible and sound (3 action plans)  | Fiscal Health            | THECB                             | 10.7%                                   | 10.5%     | 9.8%      | Figure 7.3-3<br>Administrative Costs as a Percentage of Operating Budget          |
|   |   |                          | THECB                             | \$875,000                               | \$785,000 | \$910,000 | Figure 7.3-4<br>Research Expenditures   |
|   |   |                          |                                   | \$34,000                                | \$33,000  | \$40,000  | Figure 7.3-5<br>Alumni Donations  |
| Maintain a high-quality faculty               | Provide comprehensive professional development for faculty and staff (2 action plans)   | Talent                   |                                   | 400 hrs.                                | 405 hrs.  | 450 hrs.  | Figure 7.4-6<br>Continuing Education Credits                                      |

## หมวด 2 กลยุทธ์

Strategic objective ที่เข้าทำ ทำทลาย  
ตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี/  
กำหนดระบบงานที่สำคัญ

แปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกัน

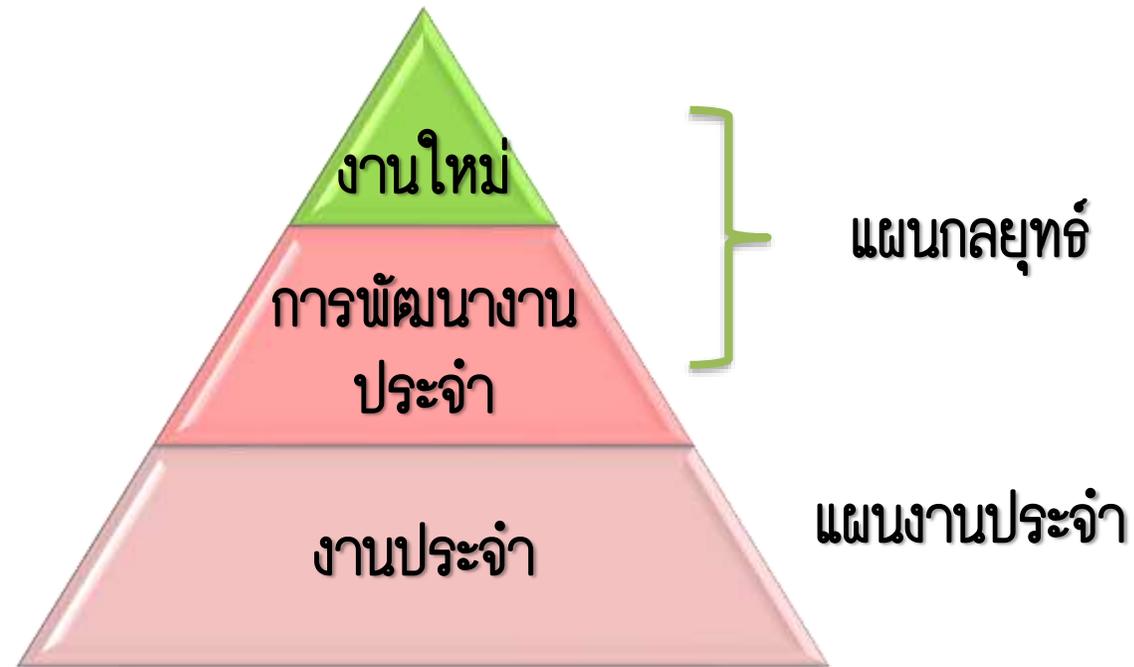
เมื่อ vision เปลี่ยน ต้องเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน  
เมื่อกลยุทธ์เปลี่ยน ก็ต้องปรับระบบงานและระบบคน

คำถาม : กลยุทธ์ที่กำหนดจะช่วยผลักดันให้คณะบรรลุมวิสัยทัศน์หรือไม่

# แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง

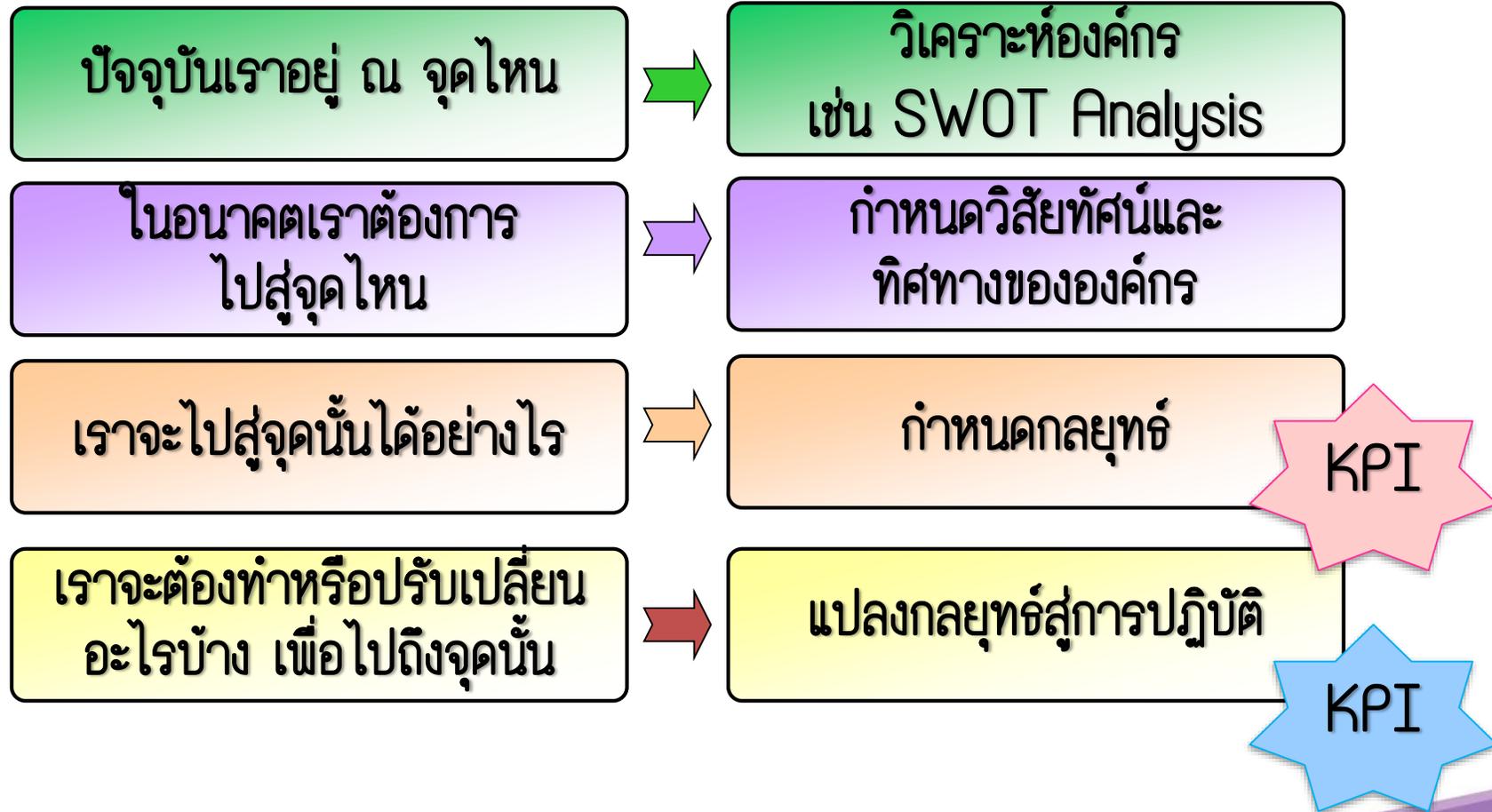
รองศาสตราจารย์ ภาณุ อุษณีย์ คำประกอบ  
รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

## ประเภทของงานในองค์กร → การจัดทำแผน



แผนกลยุทธ์ที่ดี ควรส่งผลให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง

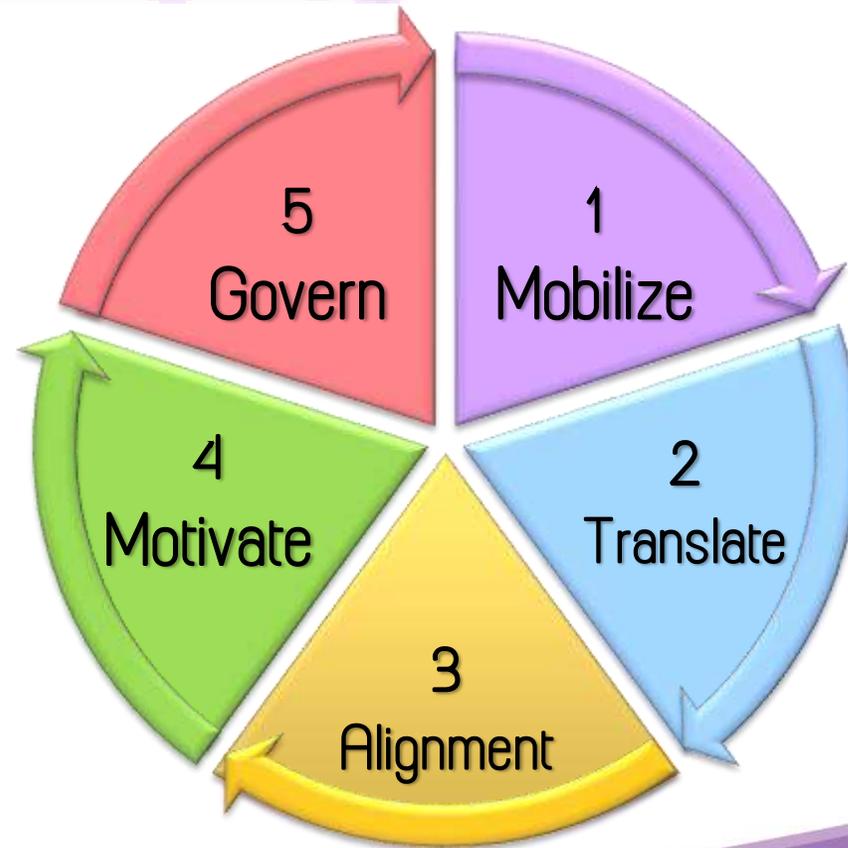
## 4 คำถามชวนคิดในการจัดทำแผน



## กลยุทธ์สำคัญในการเชื่อมโยงแผนสู่การปฏิบัติและผลลัพธ์



1. **Mobilize** จุดชนวนความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
2. **Translate** ถ่ายทอดเพื่อให้การบริหารจัดการในองค์กร มีการเชื่อมโยงกันได้
3. **Alignment** ทำให้ทุกหน่วยงานมีการผสมผสานกันเป็นหนึ่งเดียว หรือมีความรู้สึกเป็นทีม มีความรักองค์กร
4. **Motivate** กระตุ้นเพื่อให้ทุกคนทำตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้
5. **Govern** ดูแลให้ทุกอย่างที่ทำมาแล้วมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง



## จุดอ่อนที่สำคัญ

ไม่ได้อยู่ที่การวางแผน หรือ การจัดทำกลยุทธ์

แต่

อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไปสู่  
การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## สาเหตุ

- ❁ การขาดการสื่อสารยุทธศาสตร์
- ❁ บุคลากรไม่รู้ว่าตนเองมีส่วนรับผิดชอบในแต่ละยุทธศาสตร์อย่างไร
- ❁ ขาดผู้รับผิดชอบหลัก (เจ้าภาพ) ในแต่ละเรื่องที่จะนำไปปฏิบัติ
- ❁ ขาดการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ  
(ทำตามแผนทุกอย่าง บรรลุตัวชี้วัดทุกตัว แต่ไม่บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้)

## บทบาทยุ้งนำ : ช้ทศให้ช้ค

สื่อสาร/ถ่ายทอด

ให้รับรู้

ให้นำไปปฏิบัติ

ผ่านการวางแผน โดยมีแผนในการเดินไปบรรลุพร้อมๆกัน

workforce engagement ทำให้รู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

## การสื่อสารยุทธศาสตร์

การชี้ให้เห็นว่างานของแต่ละฝ่าย (แต่ละคน)  
มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างไร สนองตอบต่อวัตถุประสงค์  
ขององค์กรอย่างไร



เกิดศรัทธา แรงจูงใจ และความมุ่งมั่น  
ที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## วางแผนเชิงกลยุทธ์

- ✿ กำหนดความท้าทายที่องค์กรเผชิญอยู่
- ✿ ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

### SWOT Analysis

- เมื่อ vision เปลี่ยน ➡ ต้องเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน
- เมื่อกลยุทธ์เปลี่ยน ➡ ต้องปรับระบบงานและระบบคน

# ตัวอย่างหลักการวิเคราะห์ SWOT

## C-PEST

C = Customer,  
Competitor  
P = Politics  
E = Environment,  
Economics  
S = Society  
T = Technology

วิเคราะห์ภายนอกองค์กร

## 7Ss

Shared values  
Structure  
Strategy  
Systems  
Style  
Staff  
Skills

วิเคราะห์ภายในองค์กร

## องค์ประกอบสำคัญของแผนกลยุทธ์

- ❁ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- ❁ ตัวบ่งชี้หลัก และค่าเป้าหมาย
- ❁ กลยุทธ์
- ❁ ผู้รับผิดชอบ



วิธีการได้มา ??

# หลักคิดในการกำหนดกลยุทธ์จาก SWOT Analysis

## TOWS Matrix

|                   |                |                |
|-------------------|----------------|----------------|
| Vision<br>Mission | Strengths      | Weaknesses     |
| Opportunities     | S-O<br>กลยุทธ์ | W-O<br>กลยุทธ์ |
| Threats           | S-T<br>กลยุทธ์ | W-T<br>กลยุทธ์ |

## ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

- ❁ เสนาธิการงานแผน ควรตั้งคำถามว่า ปีหน้าจะทำอะไร what ต้องมาก่อน how โดยยึด vision เป็นตัวตั้ง และมอบงานให้แต่ละฝ่าย
- ❁ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ใดสำคัญ งบประมาณควรจะสนับสนุนไปตรงนั้น
- ❁ แผนกลยุทธ์ที่ดี ต้อง balance ความสำเร็จทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- ❁ KPI Owner, Data Owner

แปลงเป็นแผนปฏิบัติการที่น่าไปใช้ได้

## วางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงเสียงของลูกค้า

- ✿ กำหนดและตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และสร้างความพึงพอใจ
- ✿ สร้างสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กร

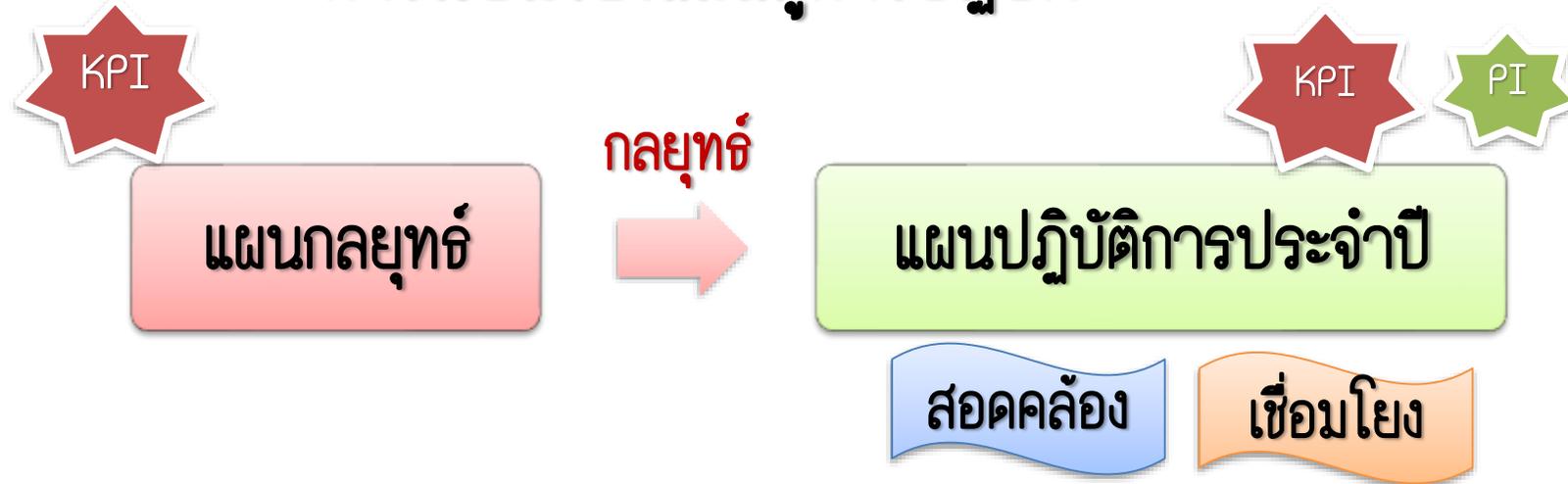


เอาใจเขา มาใส่ใจเรา



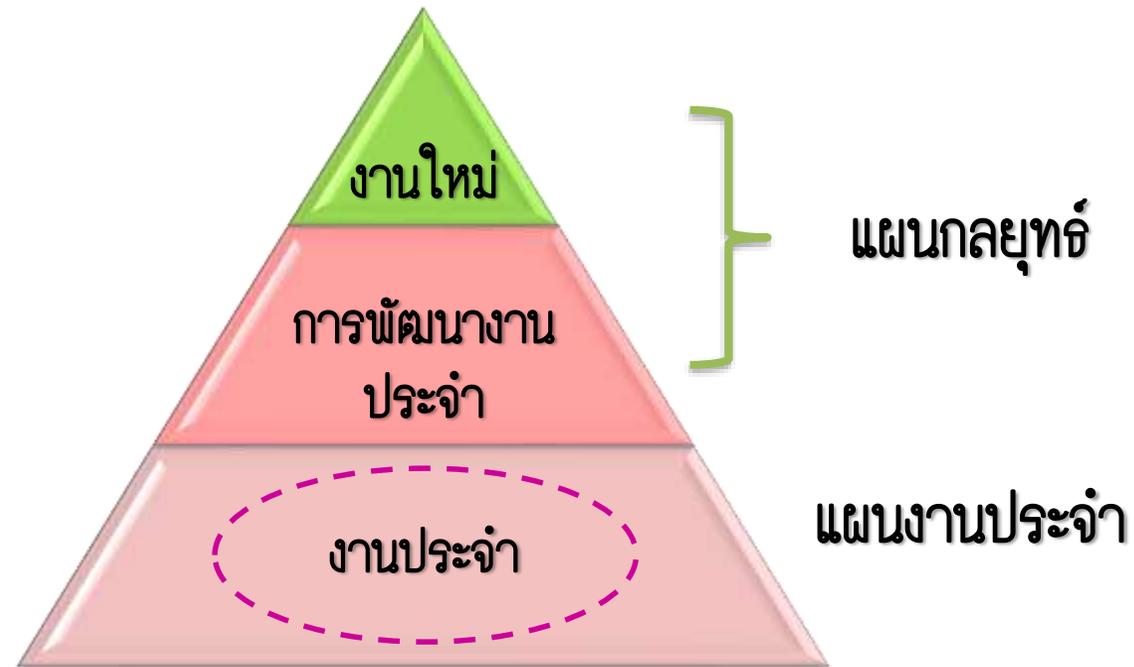
ให้บริการอย่างสร้างสรรค์

## การเชื่อมโยงแผนสู่การปฏิบัติ



- ❁ ให้ความสำคัญกับ**การออกแบบกระบวนการ**ให้สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (นำความคาดหวังไปกำหนดเป็น KPI)
- ❁ ให้ความสำคัญกับ**การปรับปรุงกระบวนการ** เพื่อผลลัพธ์ที่ดีขึ้น
- ❁ กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการที่ชัดเจน

## เราจะปรับปรุงงานที่ทำอยู่ให้ดีขึ้นได้อย่างไร

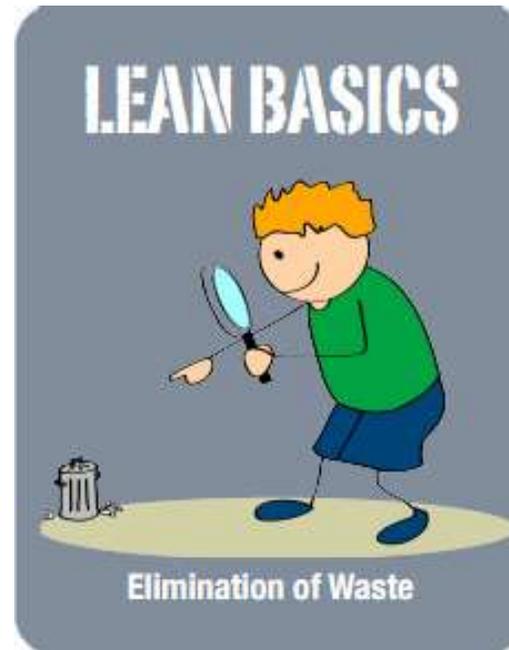


เราจะเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงานประจำได้อย่างไร ??

## แนวคิด Lean

LEAN = เครื่องมือเพื่อสร้างความเป็นเลิศของกระบวนการ

เป้าหมายของการจัดการกระบวนการ คือ  
ทำอย่างไรให้ กระบวนการทั้งหมดปราศจาก  
ความสูญเสียน สามารถปรับตัวตอบสนอง  
ความต้องการของตลาดได้ทันเวลาที่ และมี  
ประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง



# ตัวอย่างความสูญเสีย (Wastes)



# แนวคิด Lean

Value-added activity

Non Value-added activity



# การสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จในงาน



# KPI ควรมีลักษณะอย่างไร



## Leading indicators

- ❁ กลุ่มตัวชี้วัดที่ส่งผลนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ
- ❁ สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ต้องการได้ และสามารถแก้ไขผลลัพธ์ได้

## Lagging indicators

- ❁ กลุ่มตัวชี้วัดที่ไม่สามารถใช้ตัดสินใจปรับเปลี่ยนอะไรได้แล้ว
- ❁ เป็นตัวชี้วัดที่บอกผลลัพธ์สุดท้าย

อัตราการติดเชื้อ

ความพึงพอใจของผู้ป่วย

อัตราการล้างมือ

อัตราการเข้าเยี่ยมบ้าน

## คำถามสำหรับการสร้าง KPI ที่ดี

วัดทำไม

- มีวัตถุประสงค์การวัดที่ชัดเจน

วัดอะไร

- จะใช้อะไรเป็นตัววัด

วัดอย่างไร

- สูตร วิธีการคำนวณ วิธีการเก็บข้อมูล

วัดเมื่อใด

- ระยะเวลาในการประเมิน ความถี่ห่าง

ใครเป็นผู้วัด

- หน่วยงาน บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมิน

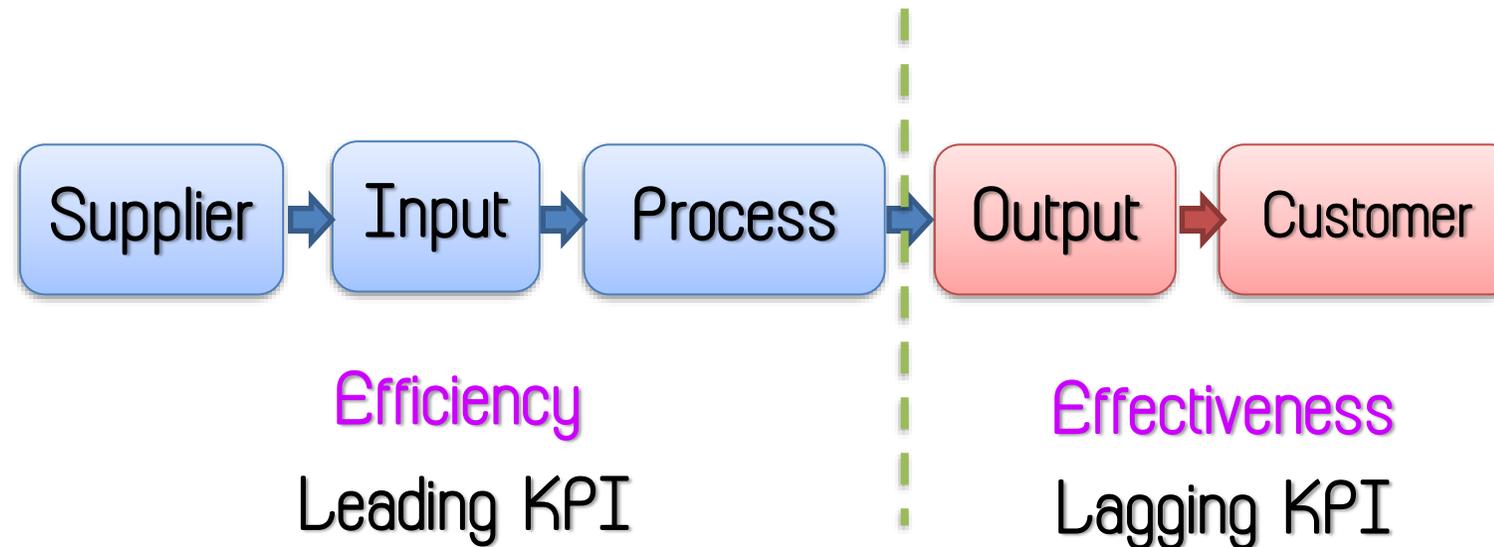
สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ขององค์กร

# แนวทางการกำหนดเป้าหมาย



## การเชื่อมโยงแผนสู่การปฏิบัติและผลลัพธ์

- ❁ Process evaluation (ติดตามประสิทธิผล ซึ่งเป็นการติดตามตอนปลาย)
- ❁ Process monitoring (การติดตามระหว่างกระบวนการ)



# ปัญหาที่พบบ่อย

## แผน (นิ่ง)

- มีแผนกลยุทธ์ที่ดี แต่ไม่ทำตามแผน ทำทุกอย่างเหมือนที่เคยปฏิบัติ

## สื่อสาร (น้อย)

- บุคลากรมองไม่เห็นเป้าหมายองค์กรร่วมกัน ไม่รู้ว่าตนเองมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร

## ติดตาม (ไม่สม่ำเสมอ)

- ขาดกระบวนการติดตามอย่างเป็นระบบ

## 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและธรรมาภิบาล

### ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

#### Overall requirements

- ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์ของสถาบันและแผนปฏิบัติการคืออะไร

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

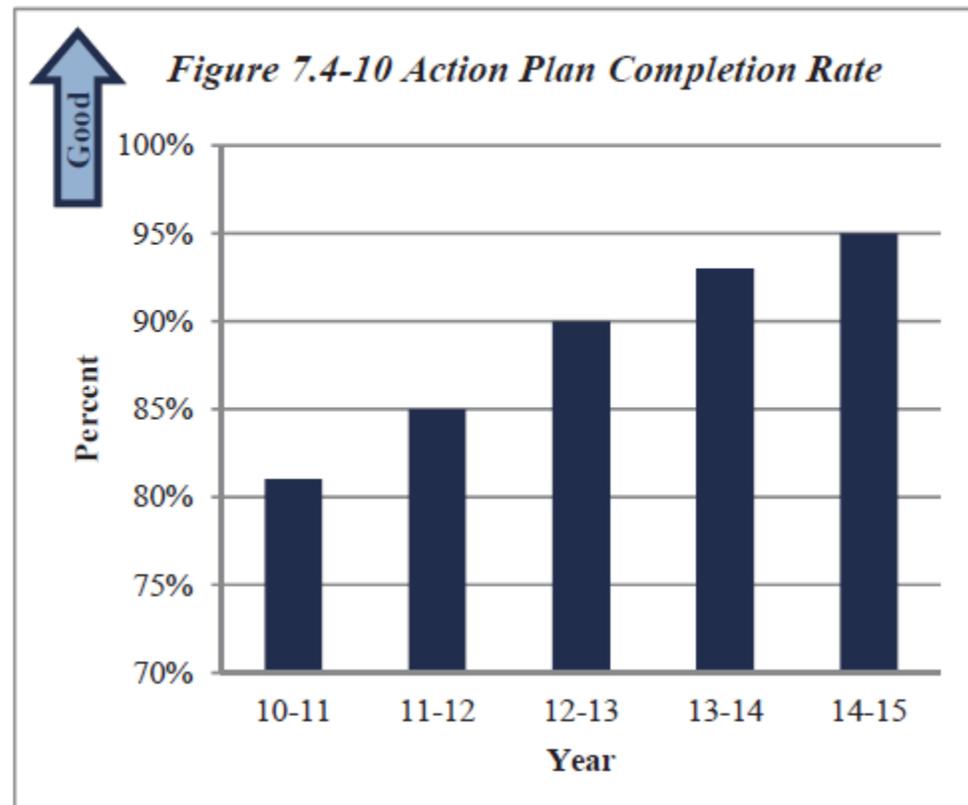
### ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาดที่สำคัญเพื่อให้เห็นถึงความยั่งยืนด้านการเงินและความสำเร็จด้านตลาดของสถาบัน

#### Overall requirements

- ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงิน คืออะไร
- ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านตลาด คืออะไร



**Figure 7.4-11 Strategy Results**

| Strategic Initiative                         | Figure Reference  |
|--|---|
| SI 1: Instructional Plan                     | Fig. 7.1-1-30, 32, 34-38; Fig. 7.2-1-14, 17-19; Fig. 7.3-1-12; Fig. 7.4-9 |
| SI 2: Sustainability Plan                    | Fig. 7.1-31, 33; Fig. 7.2-15, 16, 20; Fig. 7.4-5, 6; Fig. 7.5-1-6         |
| SI 3: Educational Reform and Innovation Plan | Fig. 7.4-12   |

## 7.4b Strategy Implementation Results

**Figure 7.4-27 Implementation of Strategy & Action Plans Results**

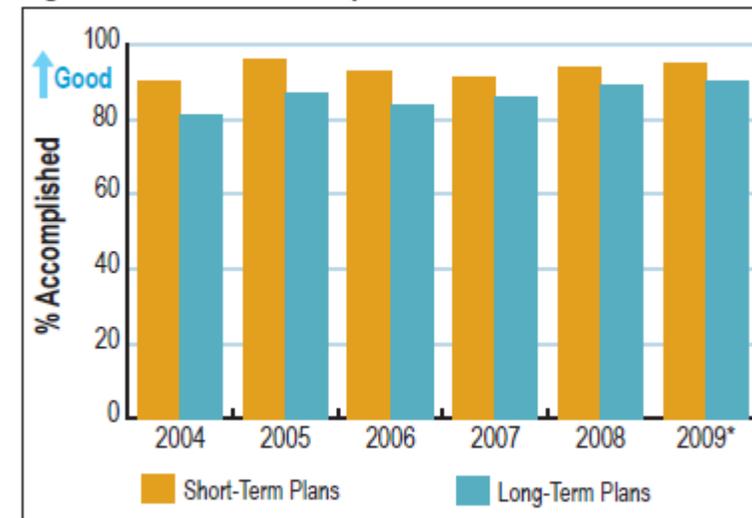
| Strategy and Action Plans (Figure 2.1-6)    |  |   |                         |
|---|--|---|-------------------------|
| Pillar                                      | BIG DOT  | Figure  | 3 or 4 Year Improvement |
| Best Place to Receive Patient Centered Care | HCAHPS Patient Experience                                    | 7.2-2   | 7.9%                    |
|   | HCAHPS Discharge Instructions                                | 7.2-7   | 7.9%                    |
|   | Mortality  | 7.1-10  | 22%                     |
|   | TCT I  | 46 units (All planned)                            |                         |
|   | TCT II   | 32 units  |                         |
|   | Patient Safety Composite                                     | 7.1-5   | 36.6%                   |
| Best Place to Work                          | Employee Engagement  | 7.3-20  | 7.9%                    |
| Best Place to Practice Medicine             | HCAHPS Physician Communication                               | 7.2-5   | 3.6%                    |
|   | High Priority Recruitments                                   | 83 recruitments                                   |                         |
| Best Place to Learn                         | Accreditation status of all CAMC sponsored GME programs (15) | All programs accredited<br>Substantial compliance |                         |
| Best Place to Refer                         | IP and OP Volume for Ortho, Cardio, Neuro and CAMC Teays     | 7.5-24  | 24%                     |
| Patients/Market Growth                      | Expense per Adjusted Admission                               | 7.5-2   | 5% (1 year)             |
|   | Excess of Revenue over Expense                               | 7.5-9   | 17%                     |
|   | Expense Reduction  | 7.5-11  | 34%                     |
| <b><i>All BIG DOTs Show Improvement</i></b> |  |   |                         |

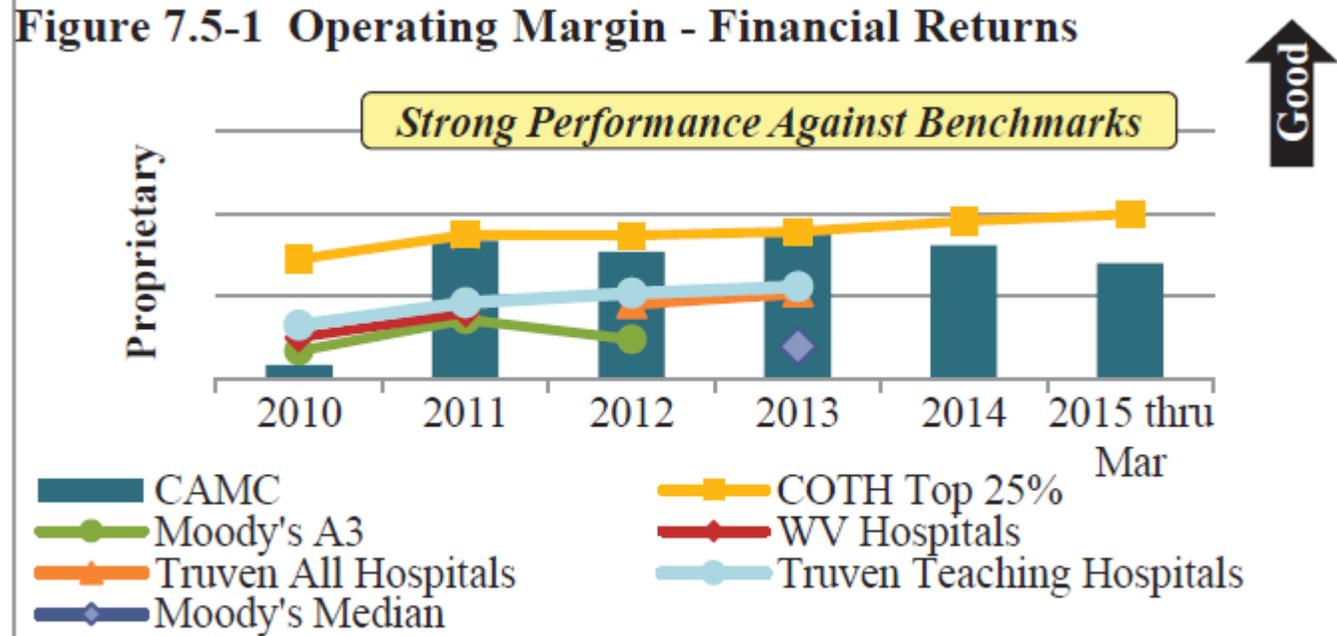
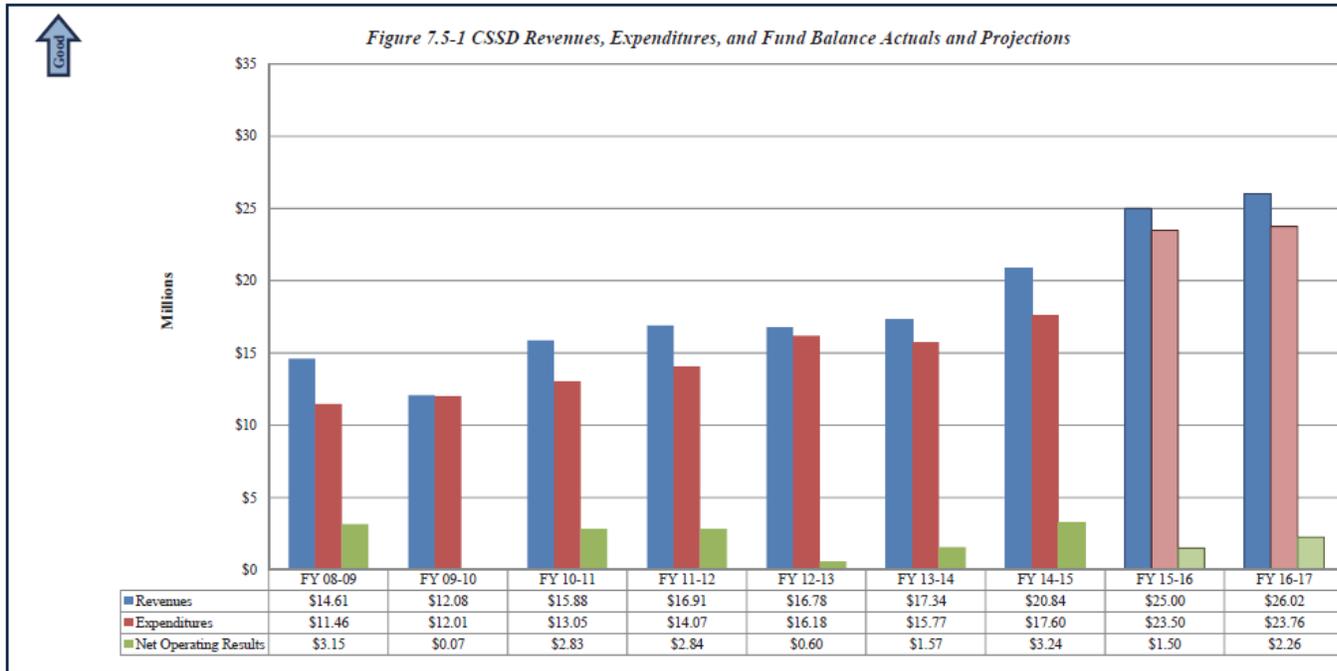
Figure 7.6-1 2008 Accomplishment of Strategy and Action Plans

| Strategic Objectives                          | Action Plans  | % Short-Term Completed | % Long-Term Completed | Reference                       |
|---|---|------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Build a high-achieving student population     | Monitor and improve success for target student groups (5 action plans)                | 98%                    | 90%                   | Figures 7.1-1, 7.1-5, and 7.1-6 |
|   | Provide proactive student services to address student learning needs (4 action plans) | 95%                    | 89%                   | Figures 7.2-1 and 7.1-9         |
| Maintain a high-quality faculty               | Increase retention of adjunct and other faculty members (2 action plans)              | 88%                    | 85%                   | Figures 7.4-1 and 7.4-5         |
| Build a reputation of programmatic excellence | Meet and exceed internal and external requirements (3 action plans)                   | 92%                    | 87%                   | Figure 7.5-6                    |
|   | Recruit and retain minority students (2 action plans)                                 | 94%                    | 91%                   | Figures 7.3-9 and 7.1-3         |
| Maintain adequate financial resources         | Remain fiscally responsible and sound (3 action plans)                                | 100%                   | 93%                   | Figures 7.3-3–7.3-5             |
| Maintain a high-quality faculty               | Provide comprehensive professional development for faculty and staff (2 action plans) | 89%                    | 85%                   | Figures 7.4-6–7.4-9             |

Nightingale  
College of Nursing  
Case Study

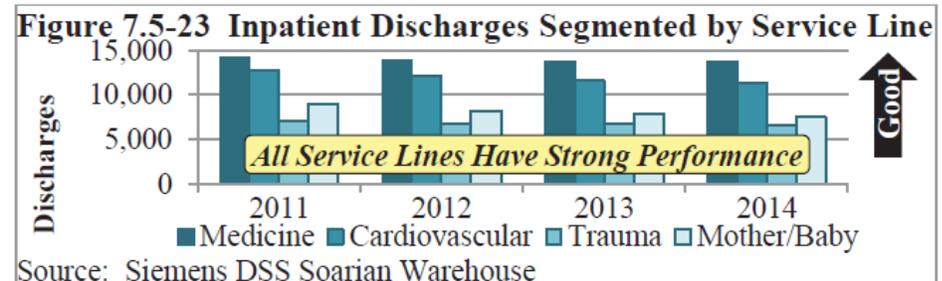
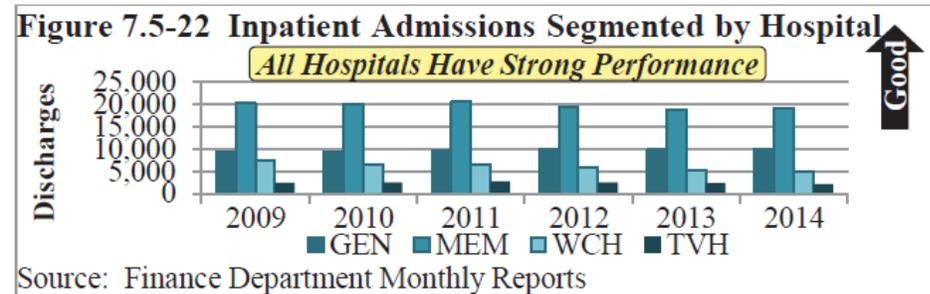
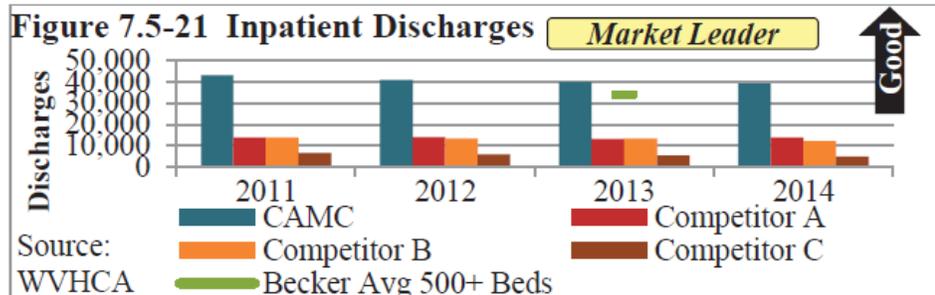
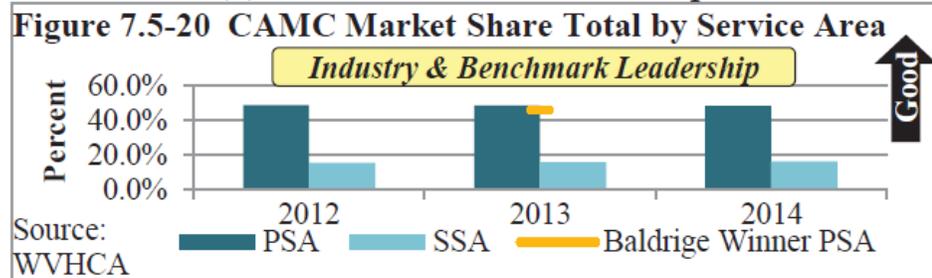
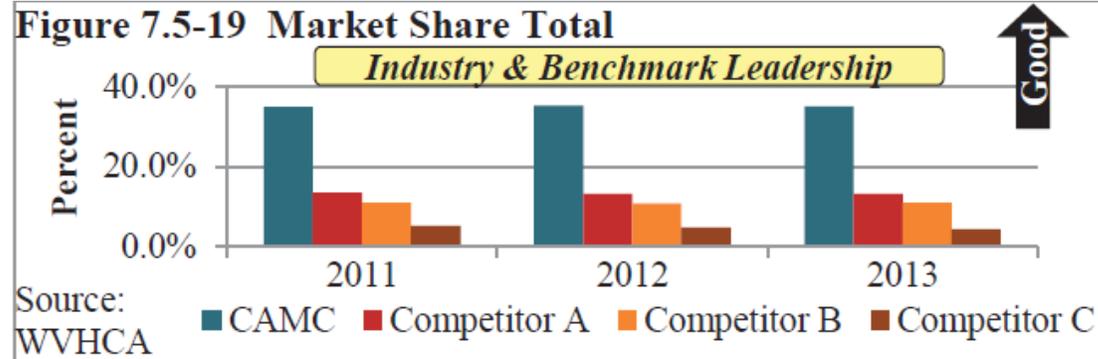
Figure 7.6-2 Overall Accomplishment of Action Plans





*Figure 7.5-2 Comparative Revenue, Expenditures and Net Operating Results FY 2009-10 through 2013-14*

| School     |              | Revenue      | Expenditures | Net Operating Results |
|------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------|
| FY '09-'10 | CSSD         | \$12,075,283 | \$12,012,616 | \$62,667              |
|            | Competitor A | \$1,348,837  | \$1,335,885  | \$12,952              |
|            | Competitor B | \$4,422,107  | \$3,865,707  | \$556,400             |
|            | Competitor C | \$1,965,382  | \$2,141,499  | -\$176,117            |
| FY '10-'11 | CSSD         | \$15,883,182 | \$13,052,486 | \$2,830,696           |
|            | Competitor A | \$3,635,095  | \$3,032,454  | \$602,641             |
|            | Competitor B | \$2,976,824  | \$2,653,022  | \$323,802             |
|            | Competitor C | \$2,194,367  | \$2,290,999  | -\$96,632             |
| FY '11-'12 | CSSD         | \$16,905,913 | \$14,067,464 | \$2,838,449           |
|            | Competitor A | \$4,954,621  | \$4,539,803  | \$414,818             |
|            | Competitor B | \$2,999,456  | \$2,836,578  | \$162,878             |
|            | Competitor C | \$2,188,607  | \$2,201,397  | -\$12,790             |
| FY '12-'13 | CSSD         | \$16,776,376 | \$16,177,999 | \$598,377             |
|            | Competitor A | \$5,663,607  | \$5,838,468  | -\$174,861            |
|            | Competitor B | \$3,061,077  | \$3,077,972  | -\$16,895             |
|            | Competitor C | \$2,278,852  | \$2,277,159  | \$1,693               |
| FY '13-'14 | CSSD         | \$17,340,896 | \$15,771,753 | \$1,569,143           |
|            | Competitor A | \$7,180,126  | \$7,142,036  | \$38,090              |
|            | Competitor B | \$4,868,874  | \$5,335,518  | -\$466,644            |
|            | Competitor C | \$2,523,656  | \$2,112,153  | \$411,503             |



# เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ Education Criteria for Performance Excellence หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้



รองศาสตราจารย์ ภาณุ อุษณีย์ คำประกอบ  
รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
10 เมษายน 2562

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

### 4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

#### จุดประสงค์

- ❁ เพื่อชี้้นำการจัดการกระบวนการของสถาบันให้บรรลุผลลัพธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ
- ❁ เพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิดขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกสถาบัน
- ❁ เพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่อาจนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกัน

### 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

#### จุดประสงค์

- ❁ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ
- ❁ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมของสถาบัน

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และเพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

### Overall requirements level 1

- ❁ วิธีการที่สถาบันใช้วัด วิเคราะห์ ทบทวน ตลอดจนปรับปรุงผลการดำเนินการโดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานของสถาบัน
- ❁ วิธีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเทียบเคียงและข้อมูลลูกค้าเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

## Overall requirements level 2

- ก(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน
- ก(2) สถาบันมีวิธีการเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร
- ก(3) สถาบันมีวิธีการใช้เสียงของลูกค้า และข้อมูล และสารสนเทศ ด้านตลาดอย่างไร
- ก(4) สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการวัดผลการดำเนินการของสถาบันสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในหรือภายนอกสถาบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิด
- ข สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถาบัน
- ค(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการแบ่งปันวิสัยปฏิบัติที่เป็นเลิศในสถาบัน
- ค(2) สถาบันคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตอย่างไร
- ค(3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (หัวข้อ 4.1ข) ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

## 4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

### การวัด

- ❁ จะวัดอะไร มีเกณฑ์ในการคัดเลือกข้อมูลและตัวชี้วัดอย่างไร
- ❁ ตัวชี้วัดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรหรือไม่
- ❁ ตัวชี้วัดที่มีเคยเปลี่ยนบ้างไหม สภาพแวดล้อมเปลี่ยน  $\Rightarrow$  ตัวชี้วัดต้องเปลี่ยน เราเก่งขึ้น  $\Rightarrow$  ตัวชี้วัดต้องเปลี่ยน
- ❁ ใช้ข้อมูลเทียบเคียง และข้อมูลของลูกค้าอย่างไร
- ❁ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ เลือกได้ตามความสามารถหรือตามเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อให้รู้ตัวเองว่าเราควรวัดอะไร ไม่วัดอะไร
- ❁ กรรมการกำกับดูแล ได้ใช้ตัวชี้วัดในการพิจารณาอะไรบ้างไหม

### ชนิดของตัววัด

- ❁ ตัวชี้วัดที่ต้องตามระหว่างกระบวนการ (เพื่อให้ตอบสนองอย่างรวดเร็ว)
- ❁ ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์
- ❁ ตัวชี้วัดที่ทีมผู้บริหารใช้ติดตาม วิเคราะห์ เป็นประจำมีอะไรบ้าง

## 4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

### การวิเคราะห์

วิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ ANOVA regression trend analysis เช่น

- ❁ การหาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพของหลักสูตรและบริการ หรือหลักสูตรและ บริการใหม่ กับตัวชี้วัดที่สำคัญด้านผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เช่น ความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ และ ส่วนแบ่งตลาด
- ❁ แนวโน้มของตัวชี้วัดหลักด้านความผูกพันของผู้เรียน เช่น การขาดเรียน อัตราการลาออก และการ สมัครเข้าหลักสูตรและการใช้บริการ
- ❁ ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนกับการเรียนจบหลักสูตร

## 4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

### การปรับปรุง

- ❁ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เกิดนวัตกรรมขึ้นบ้างไหม
- ❁ ผลการปรับปรุงทำให้การคาดการณ์ของเราเปลี่ยนหรือไม่
- ❁ มีการทบทวนตัวชี้วัดบ่อยหรือไม่ อย่างไร (ตัวชี้วัดที่มีบอกระยะไหนเราไหม)

### ตัวอย่างคำถามในการทบทวนตัวชี้วัด

- ❁ ตัวชี้วัดที่มีอยู่ เราเคยเปลี่ยนบ้างไหม (ตัวชี้วัดที่มีอยู่สะท้อนผลงานของเราอย่างถูกต้องไหม)
- ❁ ตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นที่เข้าใจของทุกฝ่ายใช่ไหม
- ❁ ตัวเทียบเคียงที่ใช้มีประโยชน์ ช่วยกระตุ้นให้บรรลุเป้าหมายสูงขึ้นหรือไม่
- ❁ การคาดการณ์เป้าหมายที่กำหนดไว้มีความเป็นไปได้หรือไม่

วิธีการที่สถาบันใช้วัด วิเคราะห์ ทบทวน ตลอดจนปรับปรุงผลการดำเนินการโดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานของสถาบัน

**Performance Measurement System**

**Figure 4.1-1 Organizational Performance Measure Review (OPMR)**

| SI  | Key CKMS Method                     | Frequency                 |
|---|-------------------------------------|---------------------------|
| SI 1:<br>Instructional Plan                     | Leadership Team Meeting             | Quarterly                 |
|   | Instructional Meeting               | Every 2 Months            |
|   | Lead Meeting                        | Monthly                   |
|   | Resource Center Meetings            | Monthly                   |
|   | Individual Workforce Meetings       | As Needed                 |
|   | APAC Meeting                        | Monthly                   |
|   | Faculty Meeting                     | Quarterly                 |
|   | Office Meeting                      | Quarterly                 |
| SI 2:<br>Sustainability Plan                    | BOD                                 | Quarterly                 |
|   | Leadership Team Meeting             | Quarterly                 |
|   | Strategic Sustainability            | Monthly                   |
|   | Capability and Capacity Assessments | Weekly, Monthly, Annually |
|   | Faculty Meeting                     | Quarterly                 |
|   | Office Meeting                      | Quarterly                 |
| SI 3:<br>Educational Reform and Innovation Plan | BOD                                 | Quarterly                 |
|   | Leadership Team Meeting             | Quarterly                 |
|   | Strategic Sustainability            | Monthly                   |
|   | Faculty Meeting                     | Quarterly                 |
|   | Office Meeting                      | Quarterly                 |
|   | Individual Workforce Meetings       | As Needed                 |

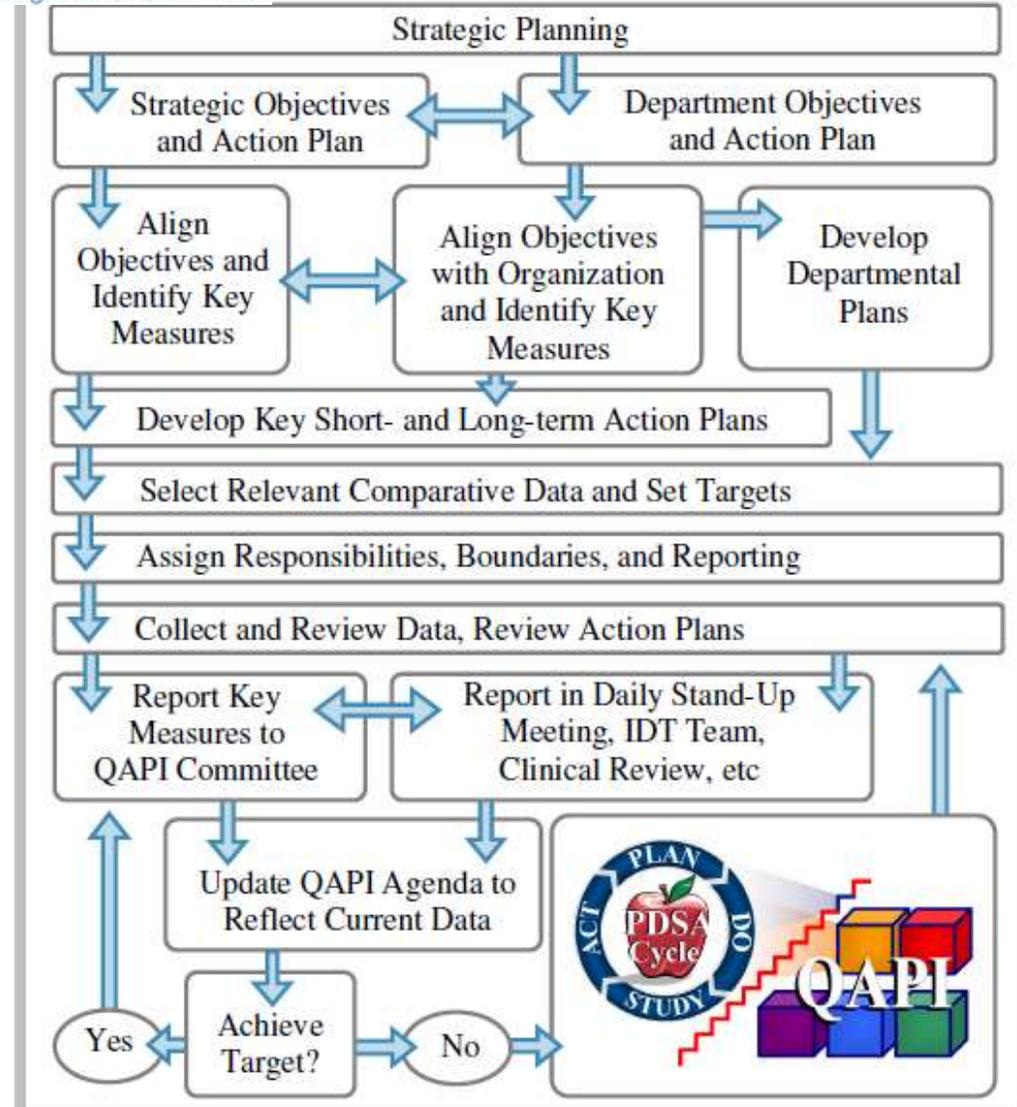
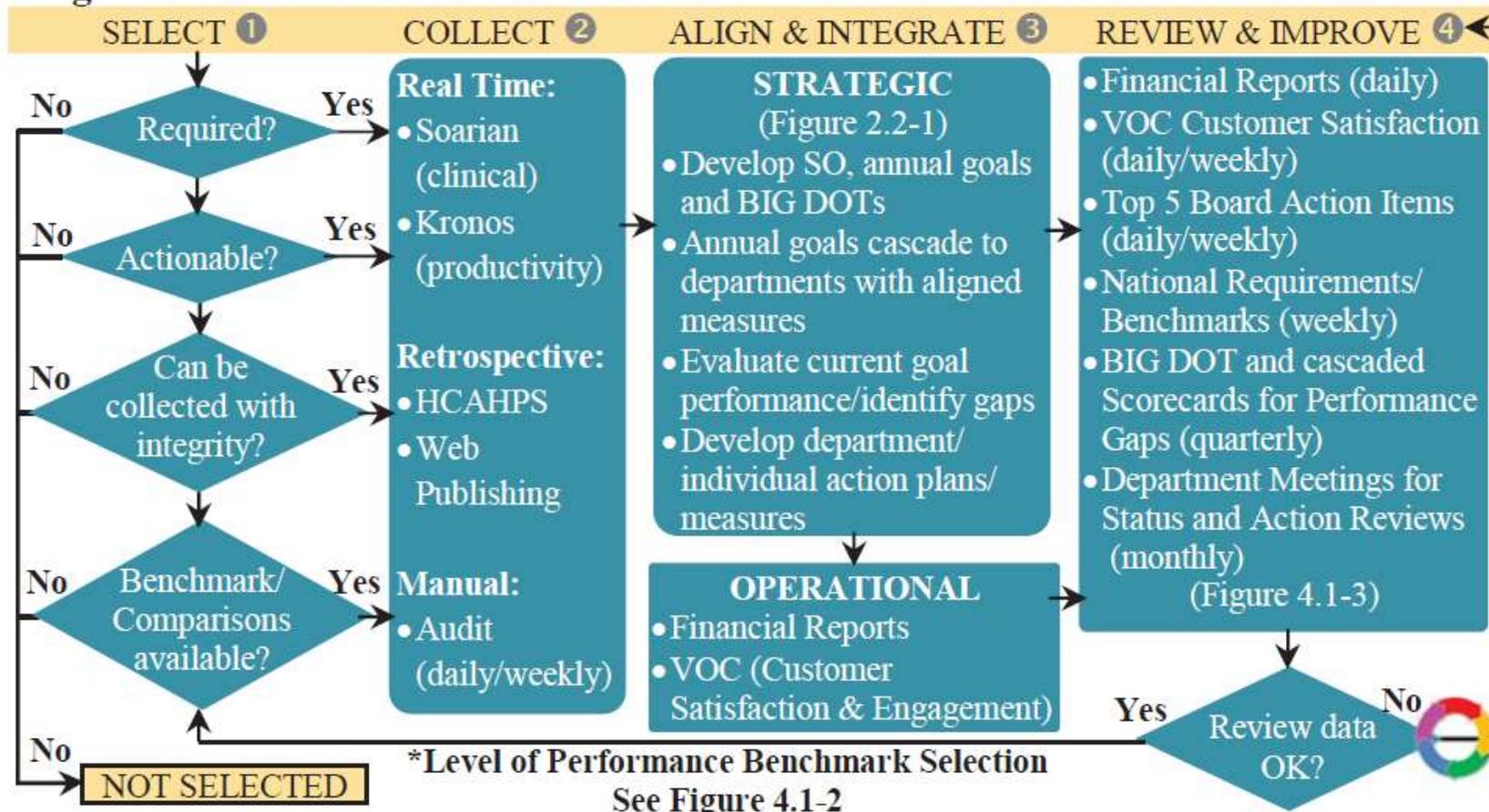




Figure 4.1-1 Performance Measurement Selection Process



1) ตัววัดที่ทีมผู้บริหารใช้ติดตาม วิเคราะห์ เป็นประจำมีอะไรบ้าง

| KPI | คู่แข่ง | ผู้รับผิดชอบ<br>รวบรวมข้อมูล | frequency |
|-----|---------|------------------------------|-----------|
|     |         |                              |           |
|     |         |                              |           |
|     |         |                              |           |
|     |         |                              |           |

2) ในปีที่ผ่านมาหลังจากการวิเคราะห์ เรื่องที่มีความสำคัญที่สุดที่ต้องปรับปรุงคืออะไร

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน รวมทั้งสารสนเทศและโครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศ

### Overall requirements level 1

- ❁ วิธีการจัดการและเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้และวิธีการเรียนรู้ของสถาบัน
- ❁ วิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าคุณภาพและความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์และโครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศตอบสนองต่อความต้องการในการใช้งานของบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

### Overall requirements level 2

- ก(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ของสถาบัน
- ก(2) สถาบันใช้ความรู้และทรัพยากรอย่างไร เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกเข้าไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน
- ข(1) สถาบันมีวิธีการจัดการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในสถาบันมีคุณภาพ
- ข(2) สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไร ถึงความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศที่อ่อนไหวและเป็นสิทธิพิเศษ
- ข(3) สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไร ถึงความพร้อมของข้อมูลและสารสนเทศของสถาบัน
- ข(4) สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความน่าเชื่อถือ มั่นคงปลอดภัย และใช้งานง่าย
- ข(5) ในภาวะฉุกเฉิน สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศมีความมั่นคงปลอดภัย และพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นรวมทั้งต่อความต้องการของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ

## 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

### คุณภาพของข้อมูลสารสนเทศ

- ❁ แม่นยำ เก็บข้อมูลถูกต้องหรือไม่
- ❁ ถูกต้องและเชื่อถือได้ มีการทวนสอบ สุ่ม check หรือไม่
- ❁ ทันเหตุการณ์ update หรือไม่
- ❁ ปลอดภัยและเป็นความลับ มีการ back up, ระบบ firewall

# วิธีการจัดการและเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้และวิธีการเรียนรู้ของสถาบัน



Figure 4.2-1 Organizational Knowledge Management (Full Table AOS)

| Knowledge Used By ①                        | How Knowledge is Collected/Correlated ②  | Transfer Mechanisms/ Sharing Forums ③  | Forced Use of Knowledge ④   | Evaluation/Measures ⑤  |
|--|--|--|---|--|
| Workforce                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Rounding/Forums</li> <li>•Email/Surveys</li> <li>•Top 5 Boards</li> <li>•Organization Performance and Capability Reviews</li> <li>•Staff Meetings</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Best Practice Sharing</li> <li>•In-services/Meetings/Huddles</li> <li>•EduTrack/SPL/JIT/Skills Lab</li> <li>•Simulation Center</li> <li>•Evidence Based Order Sets</li> <li>•Council Structure</li> <li>•Collaborative Practice</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Performance Reviews</li> <li>•Annual Competencies</li> <li>•Action Plans</li> <li>•PI Teams/TCT</li> <li>•Designing health care services</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Scorecard 7.4-27</li> <li>•Regulatory/Compliance Audits 7.4-11; 7.4-14</li> <li>•Engagement Survey 7.3-14</li> <li>•Performance Reviews 7.3-29</li> <li>•Survey Results 7.3-30-7.3-31</li> </ul> |
| Patients                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Rounding</li> <li>•Shift to Shift Handoffs</li> <li>•IPOC</li> <li>•Cipher Health</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•White Boards/IPOC/Survey</li> <li>•IP/OP Visits</li> <li>•Print, Radio, TV, Education on Demand</li> <li>•Rounding, CEN</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Shift to Shift Handoffs</li> <li>•Teach-back</li> <li>•Discharge Instructions</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Scorecard/Quality Indicators 7.2-2-7.2-18</li> <li>•Satisfaction/Engagement Survey 7.2-20-7.2-27</li> <li>•Market Share 7.5-19-7.5-31</li> <li>•Cipher Health 7.2-9</li> </ul>                   |
| Suppliers, Partners                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Contracts</li> <li>•Meetings</li> <li>•Quarterly Operational Reviews</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Communication Methods</li> <li>•Community Forum</li> <li>•Vendor Credentialing</li> <li>•Conferences</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Contracts</li> <li>•Programs/Innovations</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Contract Performance 7.1-67-7.1-70; 7.1-73</li> <li>•Length of Relationship 7.1-71-7.1-72</li> </ul>   |
| Other Customers                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Regulatory Agencies</li> <li>•Referring MS</li> <li>•KCCHI Survey</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Communication Methods</li> <li>•Marketing/Meetings/Outreach</li> <li>•Transfer Center</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Outreach Programs</li> <li>•Facility Changes</li> <li>•New Program Development</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Market Awareness Measures 7.2-26</li> <li>•Referral Volumes 7.5-24</li> </ul>  |
| Sharing and Implementing Best Practices ⑥  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Shared Governance</li> <li>•QIC/PIC</li> <li>•Communication Methods</li> <li>•Evidence-Based Medicine</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•RCAs; Collaborative Practice</li> <li>•Safety Alerts, Huddles, Email</li> <li>•Education (SPL, JIT, EduTrack), Nursing Councils</li> <li>•TCT Manager Meetings</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Designing health care services, Key Work Processes and Enabling Systems</li> <li>•TCT</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Process Outcomes 7.1-52-7.1-64</li> <li>•Adoption of Best Practices 7.1-10-7.1-11</li> <li>•EduTrack Training (AOS)</li> <li>•PIC Scorecards (AOS)</li> </ul>                                    |
| Use in Innovation and Strategic Planning ⑦ | <ul style="list-style-type: none"> <li>•EA</li> <li>•Internal And External Data Review</li> <li>•Pillar Review</li> <li>•Strategic Opportunities</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•SPP/Individual Performance Planner</li> <li>•Top 5 Board</li> <li>•Best Practice Sharing</li> <li>•Goal Cascade</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Goals/Action Plans</li> <li>•Scorecards</li> <li>•Designing services</li> <li>•Process Management</li> <li>•Pillar Reviews</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Scorecard/Goal Evaluations 7.4-27</li> <li>•Individual Performance Planners 7.3-29</li> </ul>  |

วิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าคุณภาพและความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์และโครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศตอบสนองต่อความต้องการในการใช้งานของบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น



**Figure 4.2-2 Data and Information Quality (Full Table AOS)**

| Properties            | Data  | Information   |
|-----------------------|---|---|
| Accuracy and Validity | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Testing and validation</li> <li>• Sums/redundancy tests</li> <li>• Drop down/Standard forms</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SPL/JIT</li> <li>• Legibility – CPOE</li> <li>• Automated med. delivery system</li> </ul>                  |
| Integrity             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Business continuity</li> <li>• Anti-virus</li> <li>• Security patches</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automated alerts</li> <li>• Auditing and rules</li> <li>• Evidence Based Care</li> </ul>                   |
| Reliability           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Database backups</li> <li>• Disaster recovery plans</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tracking uptime vs. downtime</li> <li>• % workstations &gt; 5 years</li> </ul>                             |
| Currency              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• High speed network</li> <li>• Remote access/Wireless</li> <li>• Network monitoring</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Applications on Smartphone</li> <li>• Workflow monitoring</li> <li>• Physician immediate access</li> </ul> |
| Security and Access   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Access based on job role</li> <li>• Login, password</li> <li>• Audit logging</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• External audits</li> <li>• HIPAA audits</li> <li>• Identity theft protection</li> </ul>                    |
| Confidentiality       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• System-level access rights assignments</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• HIPAA compliance</li> <li>• Confidentiality of patient records</li> </ul>                                  |

วิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าคุณภาพและความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์และโครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศตอบสนองต่อความต้องการในการใช้งานของบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น



**FIGURE 4.2-2 Data, Information, and Information Technology**

| Properties                                    | Data  | Information  | Knowledge  |
|---|---|--|--|
| <b>Accuracy</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Standardized Industry Forms</li> <li>Organizational Forms</li> <li>Computerized Clinical Assessments</li> <li>Identification Verification</li> <li>LMS Training Systems</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizational Audits</li> <li>Organizational Forms</li> <li>Reports</li> <li>PCC Photo System</li> <li>Learning Management System</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Internet</li> <li>Assigned Users</li> <li>Verification Systems</li> <li>Web Based Clinical Tools</li> <li>Web Based Training System</li> <li>Web Based Tools and Resources</li> </ul> |
| <b>Integrity and Reliability of Resources</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uninterruptable Power Supply (UPS)</li> <li>Anti-Virus Software</li> <li>Anti Hacking Security Systems</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Generator Back Up Systems</li> <li>Battery Back Up</li> <li>Web Based Systems</li> <li>Network Firewalls</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Web Based System Tools</li> <li>Battery Back Up Ensures No Interruptions In Service</li> <li>PCC Software System</li> <li>Organizational Operating System</li> </ul>                  |
| <b>Timely Availability</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Real Time Data Access</li> <li>24/7 Access</li> <li>Real Time “Help Desk” Assistance</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Real Time Data Availability 24/7</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>24/7 Access</li> <li>Organizational Training</li> <li>Maintains Continuity of Care</li> <li>Personal One to One Education and Assistance</li> </ul>                                   |
| <b>Security</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizational Directory</li> <li>Computer Use Agreement</li> <li>Individual Security Clearance</li> <li>HIPAA Compliance</li> <li>Service Confidentiality Agreement</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Active Organizational Directory</li> <li>Computer Use Agreement</li> <li>Restricted Security</li> <li>HIPAA regulatory Compliance</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Active Directory Access 24/7</li> <li>Computer Confidentiality Agreement</li> <li>Privacy Agreement meets Regulatory Requirement</li> </ul>   |

วิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าคุณภาพและความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์และโครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศตอบสนองต่อความต้องการในการใช้งานของบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

## >> UW-Stout

---

วิธีการที่ UW-Stout ใช้เพื่อสร้างความมั่นใจว่ามีข้อมูล สารสนเทศที่มีคุณภาพสูง ทันเหตุการณ์ และพร้อมใช้งานสำหรับผู้ใช้ที่สำคัญประกอบด้วย (*approach-deploy*)

- การพยายามนำข้อมูลที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ไม่ว่าจะ เป็นข้อเสนอแนะ รายงานผลการวิเคราะห์ ข้อความที่ต้องการสื่อสาร ตลอดจน วิธีการสร้างความสัมพันธ์ ขึ้นไว้บน website เพื่อสร้างหลักประกันว่าทุกฝ่าย สามารถเข้าถึงได้ตลอด 24 ชั่วโมง
- การใช้ระบบคอมพิวเตอร์เครือข่ายที่มีความเร็วสูง มีระบบคอมพิวเตอร์สำรอง เต็มรูปแบบ และมี Web ความเร็วสูงประจำทุกตึก ทุกห้องเรียน และในห้องโถง หอพักนักศึกษา ทำให้ทุกฝ่ายสามารถเข้าถึงได้สะดวก

- การจัดเตรียมข้อมูลที่จำเป็นสำหรับทุกฝ่ายให้สามารถเข้าถึงได้ผ่านฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย อาทิ ระบบฐานข้อมูล DATATEL
- การจัดทำ UW-Stout's Fact-book ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลเชิงแนวโน้ม และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา คณาจารย์ และโปรแกรมการเรียนการสอนทั้งหมด ไว้บน website ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา
- การจัดเตรียมเครื่องมือ และจัดอบรมให้นักศึกษาสามารถเข้าถึงข้อมูลส่วนตัวได้บนwebsite เช่น ผลการเรียน ข้อมูลการช่วยเหลือทางการเงิน ยอดเงินในบัญชี และประวัติส่วนบุคคล (Resume)
- การจัดเตรียมรายละเอียดข้อมูลสำหรับคณาจารย์ไว้บน website เช่น การหมุนเวียนของนักศึกษา ผลการเรียน หลักสูตร งบประมาณ และงานวิจัย เป็นต้น
- รายงานผลการดำเนินงานซึ่งสามารถปรับแต่งได้ตามความต้องการของผู้ใช้งานผ่านโปรแกรมที่มีชื่อว่า BRIO

UW-Stout ป้องกันปัญหาเรื่องการจราจรที่คับคั่งบน website ด้วยการเฝ้าระวัง และวิเคราะห์การจราจรบน website ตลอดเวลา เพื่อจัดลำดับความสำคัญและสร้างความมั่นใจว่าข้อมูลที่มีความสำคัญ ที่ต้องใช้ในการตัดสินใจ สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ในเวลาอันรวดเร็วไม่ติดขัด นอกจากนี้มีการทำ data scrubbing เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ และถูกต้อง และมีการใช้ network level internet catching เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งานของผู้ใช้แต่ละคนด้วย

CIO และฝ่ายระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (TIS-Technology Information System) มีหน้าที่รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ประเมินผลงานของระบบ อัตรารักษา และปรับปรุงพัฒนาระบบสารสนเทศให้ดียิ่งขึ้น โดยแผนงานเชิงกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จะได้รับการจัดทำขึ้นเพื่อสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการด้านการเรียนรู้และเทคโนโลยีซึ่งรายงานตรงต่อ CIO จะทำการทบทวนแผนงานด้านนี้ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเป็นประจำทุกปี เพื่อนำเข้าที่ประชุมของสภาที่ปรึกษา มหาวิทยาลัยเพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุงแผนงานระยะยาวต่อไป (แสดง learning loop)

นอกจากนี้ ยังมีการจัดตั้ง I-team (Implementation Team) ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากผู้ใช้งาน ประชุมกันทุกสัปดาห์เพื่อแจ้งผลการใช้งาน แจ้งความต้องการ ตลอดจนให้คำแนะนำ ซึ่งข้อเสนอแนะต่างๆ ได้รับการจัดบันทึก ติดตาม และอนุมัติความสำเร็จของการแก้ไขโดยผู้ใช้ (learning)

ตารางต่อไปนี้จะแสดงวิธีการที่ UW-Stout ใช้ในการธำรงรักษาระบบให้มีคุณภาพสูงและเชื่อถือได้

| Data Integrity Factors | How Assured   |
|------------------------|---|
| Reliability            | Analyze Consistency of results; interpretation and use of data training; data scrubbing           |
| Accuracy               | Input audits, data editing criteria, data logic cross-checks, single entry point, input standards |
| Timeliness             | Real-time query, report processing & generation; immediate access speeds; network caching         |
| Accessibility          | Network and web connectivity via fiber optics; training; Help Desk, BRIO, shared data             |
| Availability           | Evaluation of network, up-time; computer cost-share, traffic shaping                              |
| Validity               | Field and logic checking in applications; program execution process                               |
| Security               | Data, field, record, file, and report level security assignment; virus protection; approval steps |
| Confidentiality        | User-ids, password, Personal Identification Numbers (PINS); FERPA protections                     |
| Standardization        | Integrated relational database (DATATEL); officially supported software & hardware                |
| Ownership              | Application data and process owners (student, business, human resources, Core Team)               |

และเพื่อให้ซอฟต์แวร์มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และใช้งานง่าย UW-Stout ยึดหลักการสำคัญดังนี้

1. แบบฟอร์มและฟังก์ชันการทำงานต้องเป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้งาน
2. พยายามจัดทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในส่วนที่สามารถกระทำได้
3. พยายามใช้ Graphic User Interface ให้มากที่สุด
4. ซอฟต์แวร์ต้องเป็นระบบ Windows และ Web-based
5. ผู้ใช้งานทุกคนต้องผ่านการฝึกอบรม
6. เปิดเผยปัญหาที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมดให้ผู้ใช้ทราบ

ในด้านฮาร์ดแวร์ มีระบบสำรองที่สามารถสับเปลี่ยนได้ทันที มีระบบไฟฟ้าสำรอง มีระบบ mirror มีการเก็บข้อมูลแบบ hot swappable RAID storage และมี help desk คอยแก้ไขและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งมีการจัดทำ service level agreement กับฝ่ายระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสร้างหลักประกันเรื่องการทำงานที่ต่อเนื่องด้วย

ข้อมูลสินทรัพย์ทางความรู้อะไรที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของคุณะ

| องค์ความรู้ที่คณะ<br>ต้องการ | มี<br>(ระบุแหล่งข้อมูล) | ไม่มี<br>(ระบุว่าแสวงหาความรู้<br>ได้จากที่ไหน อย่างไร) |
|------------------------------|-------------------------|---|
|                              |                         |   |
|                              |                         |   |
|                              |                         |   |
|                              |                         |   |

อาจเริ่มจากเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ ว่าอะไรเป็นความรู้ที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุ  
ความสำเร็จ

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เพื่อประเมินความสามารถขององค์กร ตัววัดทั้งหลายที่มีเปลี่ยนแปลงใหม่ (ตัววัดที่มีอยู่บอกอะไรได้ใหม่) **สภาพแวดล้อมเปลี่ยน ตัววัดต้องเปลี่ยน เราเก่งขึ้น ตัววัดก็ต้องเปลี่ยน**

สร้างคุณภาพให้กับระบบข้อมูลสารสนเทศ และให้ลูกค้าสามารถเข้ามาใช้ได้อย่างสะดวก

ระบบการจัดการความรู้ อะไรคือองค์ความรู้ที่ทำให้องค์กร success

วาง fact data ให้ดีๆ ให้องค์กรตัดสินใจภายใต้ข้อมูลจริง

# 10 STEPS TOWARD EXCELLENCE

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์และความเป็นเลิศที่ต้องการ
- 2) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่สะท้อนความเป็นเลิศ
- 3) ค้นหาบริบทขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริบทเชิงกลยุทธ์
- 4) ทบทวนยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่ามีประสิทธิผล
- 5) ทบทวนและปรับปรุงระบบการนำองค์กร และระบบงานขององค์กร
- 6) ทบทวนและปรับปรุงระบบการทำงานในทุกด้านขององค์กร
- 7) ทบทวนตัวชี้วัดขององค์กรให้สอดคล้องและบูรณาการกัน
- 8) วางระบบองค์กรให้มีการเรียนรู้ ปรับปรุง สร้างนวัตกรรม การจัดการความรู้และ Best Practices
- 9) ทบทวนและปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มั่นใจว่าส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง
- 10) หมั่นทบทวนประสิทธิผลของการบริหารองค์กรเทียบกับความเป็นเลิศที่ต้องการ และหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดยั้ง



## Symbolic Elephant

**elephant** สัญลักษณ์ที่แสดงถึงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สีม่วง สีสัญลักษณ์มหาวิทยาลัย  
การประสานมือ เปรียบเสมือนองค์กรที่ร่วมแรง  
ร่วมใจ เป็นช้างตัวใหญ่ที่คอยผลักดันองค์กร  
และขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ  
ตามนโยบายการจัดตั้งศูนย์พัฒนาคุณภาพองค์กร

## การให้ความหมายของสี คำว่า EdPEX

- สีแดง มีปฏิกิริยาตอบสนองที่รวดเร็วในการทำงานและประสานงาน
- สีส้ม (เหลืองทอง) มีการจัดการที่เป็นระบบระเบียบ มาตรฐานเป็นเลิศ
- สีเขียวช่วยกระตุ้นให้รู้สึกสดชื่น ลดความเหน็ดเหนื่อย คลายความ  
ตึงเครียดในองค์กร
- สีฟ้า มีความรู้ เฉลียวฉลาด และมีความเป็นมืออาชีพ
- สีชมพู ให้ความนุ่มนวล อ่อนโยน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เป็นที่รักใคร่  
ของคนในองค์กร

หมายเหตุ. นฤขันธ์สีอ้างอิงจากข้อมูล <http://www.beger.co.th/>

ศูนย์พัฒนาคุณภาพองค์กร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่