



มหาวิทยาลัยมหิดล
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

The Faculty of Medicine Siriraj Hospital Knowledge Management

Link - Share - Learn

บทเรียนการประชุมงานมหกรรมคุณภาพ (Quality Fair) ประจำปี 2564

เรื่อง “รู้ให้ไว ปรับอย่างไร ให้องค์กรสู่เส้นชัยและยั่งยืน”

วันพฤหัสบดีที่ 4 พฤศจิกายน 2564 เวลา 13.00-14.30 น.

การถ่ายทอดสดด้วยสัญญาณภาพ/เสียง ผ่านระบบ online network

วิทยากร

คุณอิสระ วงศ์รุ่ง

คุณคันทยา ประวิณพร

รศ. นพ.วิศิษฎ์ วามวาณิชย์

รองผู้อำนวยการธนาคารออมสิน กลุ่มลูกค้าบุคคล (TQA)

ผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยง โรงกลั่น

บ.บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช

ผู้ดำเนินการอภิปราย

รศ. นพ.ธีระ ฤชตระกูล

รศ. พญ.อรอุมา ชัยวัฒน์

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ



ภาพที่ 1 เส้นทางการบริหารจัดการของธนาคารออมสิน

3 องค์กรใหญ่ ธนาคารออมสิน บริษัทบางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล แลกเปลี่ยนประสบการณ์แนวทางการบริหารจัดการและการสร้างนวัตกรรม ที่ทำให้องค์กรก้าวสู่รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA และ TOC Plus

คุณอิสระ วงศ์รุ่ง แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหารจัดการธนาคารออมสิน โดยเส้นทางการบริหารจัดการนั้นเริ่มจาก 1) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร สื่อสารเป้าหมายไปยังผู้บริหารบุคลากร โดยที่



ผ่านมาเวลาที่จะออกผลิตภัณฑ์ทางการเงินนั้นจะใช้หลักการธนาคารเป็นศูนย์กลาง (Bank Centric) มองว่าธนาคารสามารถออกผลิตภัณฑ์หรือบริการอะไรได้บ้าง ดำเนินการออกแบบและนำมาดำเนินการ โดยไม่ทราบความต้องการของลูกค้า เมื่อระยะเวลาเปลี่ยนไปช่วง 5-6 ปี ธนาคารมีการปรับกระบวนการโดยเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ซึ่งขณะนั้นมีลูกค้าทั้งสิ้น 23 ล้านราย แบ่งเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ ลูกค้าบุคคลทั่วไป (37%) ลูกค้าฐานรากและสนับสนุนนโยบายของรัฐ (62%) และลูกค้าธุรกิจและภาครัฐ (1%) โดยมีการเพิ่มหน่วยงาน Segment manager 3 กลุ่มลูกค้า ทำหน้าที่วางแผนกลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาด บริหารสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า นำข้อมูลพฤติกรรมรูปแบบการใช้ผลิตภัณฑ์ของลูกค้ามาวิเคราะห์เพื่อนำไปพัฒนาต่อยอดและปรับปรุงให้ตอบสนองความต้องการลูกค้า 2) การสื่อสารเป้าหมายไปยังพนักงานกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งมีความสำคัญมาก โดยดำเนินการทุกช่องทาง เช่น ประชุมผู้บริหารและผู้จัดการสาขาทั่วประเทศ การลงพื้นที่ของผู้บริหารในการเยี่ยมสาขา เยี่ยมลูกค้าทั่วประเทศ การสื่อสารผ่าน Social media การ Live สด ผ่าน Facebook สร้างความเข้าใจให้กับลูกค้าและพนักงาน วารสาร จุลสาร โดยดำเนินการสื่อสารความเคลื่อนไหวของธนาคารอย่างต่อเนื่อง 3) มีการ Re-Branding เน้นย้ำภาพลักษณ์และภารกิจหลักธนาคารที่ชัดเจน โดยเน้นการส่งเสริมการออมในทุกระดับอายุ รวมทั้งการเป็นธนาคารเพื่อสังคม 4) การ Re-Marketing เน้นสื่อสารประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทาง online (social media) และผ่าน mobile banking ของธนาคารไปยังลูกค้าอย่างต่อเนื่อง 5) การ Re-Process มีการบูรณาการรวบรวมเสียงจากลูกค้าทุกช่องทาง เช่น Call center, QR voice, Social media, วารสาร แผ่นพับ Website, e-mail และหน่วยงานภายนอก โดยนำเสียงลูกค้ามาปรับปรุงกระบวนการ นอกจากนั้นมีการใช้ Digital tools ที่เรียกว่า SUMO เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการให้บริการด้านธุรกรรมทางการเงินกับลูกค้าในทุกสถานที่ และมีการใช้ MEMO สนับสนุนงานด้านบุคลากรบริหารจัดการระบบวัดผลดำเนินการ

ในช่วงสถานการณ์ COVID-19 ทางธนาคารได้วิเคราะห์ถึงการขาดสภาพคล่องของลูกค้าทุกกลุ่ม ที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ และไม่มีเครดิตในการกู้ จึงมีการพักชำระหนี้แบบอัตโนมัติชั่วคราวรอวิกฤตคลี่คลาย และมีการปล่อยสินเชื่อ ปรับแผนชำระหนี้ตามความสามารถผ่าน MyMo มีการสร้าง Link GSB Web เพื่อใช้พิจารณาหลักฐานประกอบการขอสินเชื่อ ลดเวลาอนุมัติไม่เกิน 7 วัน รวมถึงการขอข้อมูลเครดิตบูโรผ่าน Mobile banking โดยปัจจุบันลูกค้าที่มีการใช้งาน MyMo มีทั้งสิ้น 10 ล้านราย ซึ่งสามารถใช้บริการธุรกรรมต่าง ๆ คาดว่าในเร็ว ๆ นี้ จะพัฒนาในส่วน Digital Lending เพื่อเพิ่มความสามารถในการให้บริการการขอสินเชื่อที่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน โดยใช้สลากออมสินค้ำประกัน ผลลัพธ์การดำเนินการในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา พบว่า จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นจาก 20.5 ล้านราย เป็น 23 ล้านราย ระดับความพึงพอใจจาก 4.30 เป็น 4.43 การอนุมัติสินเชื่อใช้ระยะเวลาลดลงจาก 3 วันเหลือเพียง 24 ชั่วโมง โดยจำนวนผู้ที่ได้รับสินเชื่อ เพิ่มขึ้นจาก .07 ล้านรายเป็น 2 ล้านราย ในปี 2564 และจากการดำเนินการตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ทำให้ธนาคารออมสิน



มหาวิทยาลัยมหิดล
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

The Faculty of Medicine Siriraj Hospital Knowledge Management

Link - Share - Learn

ได้รับรางวัลอย่างต่อเนื่องตั้งแต่รางวัล Best Retail Bank 5 ปี ซ้อน (ปี 2559-2563) รางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมปี 2561 รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น ปี 2563 รางวัล TQC ปี 2560 รางวัล TQC Plus Customer ปี 2561 รางวัล TQC Plus Operation ปี 2562 และล่าสุดคือ รางวัล TQA ปี 2563

คุณคณิสยา ประวิณพร แลกเปลี่ยนประสบการณ์การบริหารจัดการกลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน บริษัทบางจาก คอร์ปอเรชั่นจำกัด (มหาชน) โดยการดำเนินการของบางจากนั้น ความท้าทายอันดับแรกคือ การมีพื้นที่ตั้งที่จำกัด การเผชิญกับสิ่งที่ผันผวนตลอดเวลา เช่น ราคาน้ำมัน โดยบางจากมีวิสัยทัศน์คือ Green Friendly Refinery เป็นกลุ่มธุรกิจโรงกลั่นที่มุ่งเน้นเทคโนโลยีสีเขียว เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ และการผลิตผลิตภัณฑ์ไบโอดีเซลสีเขียว สำหรับการตอบสนองต่อลูกค้า พร้อมทั้งพัฒนาอย่างยั่งยืนในการใส่ใจชุมชนรอบโรงกลั่น พันธกิจของบางจากคือการเป็นผู้นำในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ด้วยกระบวนการกลั่นที่มีประสิทธิภาพ และใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า พร้อมได้รับการไว้วางใจจากชุมชนรอบโรงกลั่น ค่านิยม คือ **I = Innovation AM = Agility & Mobility B = Beyond Expectation C = Continuous Development และ P = Pursuit of Sustainability** ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็นการพัฒนานวัตกรรมธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคม วัฒนธรรมพนักงาน คือ เป็นคนดี มีความรู้ เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

ภาพรวมธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันบางจากนั้น น้ำมันดิบ 90% ส่งมาจากต่างประเทศโดยเรือขนน้ำมัน มีการจัดเก็บที่เกาะสีชัง และนำเรือลำเล็กขนถ่ายมาที่โรงกลั่น กระบวนการหลักของบางจากคือ การจัดหา ผลิต และตรวจสอบคุณภาพน้ำมัน ผลิตภัณฑ์หลักของบางจากได้แก่ ก๊าซ LPG น้ำมันพื้นฐานกลุ่มเบนซิน น้ำมันอากาศยาน น้ำมันดีเซลพื้นฐาน น้ำมันเตา และ UCO กลุ่มลูกค้าประกอบด้วย กลุ่มธุรกิจตลาด ลูกค้าทั่วไป และลูกค้าส่งออก ในส่วนกลยุทธ์สำคัญของบางจาก ใช้หลัก 4G คือ



ภาพที่ 2 กลยุทธ์กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน บริษัทบางจาก คอร์ปอเรชั่นจำกัด (มหาชน)

Green Product เป็นการผลิตน้ำมันที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม Green process ลดการใช้พลังงานและน้ำ Green Community ลดการปล่อยมลพิษต่าง ๆ เป็นมิตรกับชุมชน และ Green Wealth การสร้างความมั่งคั่งยั่งยืน และสร้างนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดย Green Product ผลิตภัณฑ์นวัตกรรมสีเขียว ของบางจากผลิตน้ำมันโซฮอล์ E20 ปี 2013 ผลิตผลิตภัณฑ์ UCO สำหรับตลาดน้ำมันหล่อลื่น ปี 2015 ผลิตน้ำมันพื้นฐานยูโร 5 ปี 2017 ผลิตน้ำมันเตาถ่าน VLSWR และส่งออก UCO ไปยังญี่ปุ่นปี 2020 Green process การลดการใช้พลังงานและน้ำ มีการปรับเปลี่ยนน้ำมันเตา เพื่อลดคาร์บอนไดออกไซด์ และปรับปรุงอุปกรณ์เพื่อลด



มหาวิทยาลัยมหิดล
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

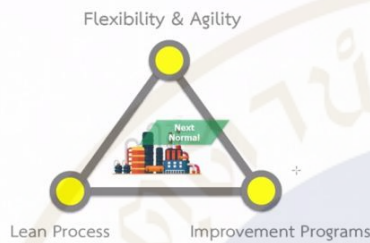
The Faculty of Medicine Siriraj Hospital Knowledge Management

Link - Share - Learn

พลังงาน Green Community ลดการปล่อยมลพิษต่าง ๆ เป็นมิตรกับชุมชน มีการตรวจสอบพื้นที่ทำงาน พื้นที่รอบชุมชน คุณภาพอากาศ ปรับเปลี่ยนเรือขนน้ำมันดิบ เพื่อป้องกันการไหลของน้ำมันเมื่อเกิดอุบัติเหตุ Green Wealth มีกิจกรรมที่กระตุ้นให้พนักงานเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ตลอดเวลา



Refinery : Creating the Next Normal



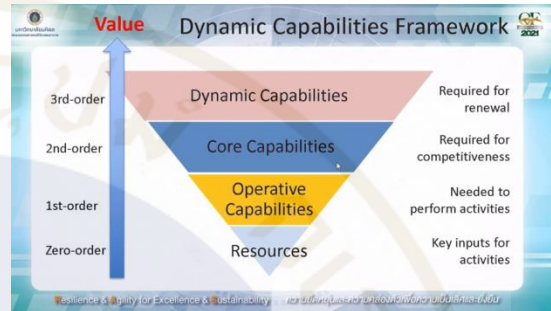
ภาพที่ 3 แผนยุทธศาสตร์กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน บริษัทบางจาก คอร์ปอเรชั่นจำกัด (มหาชน)

ในทุกปีบางจากจะมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ Flexibility & Agility การปรับเปลี่ยนการผลิตน้ำมันเครื่องบินมาเป็น UCO และพัฒนากระบวนการผลิตใหม่ ลูกค้ำกลุ่มใหม่ ส่วนต่อมาคือ Lean Process การลดกระบวนการผลิต การขนส่งโดยใช้ต้นทุนต่ำ ลดการจ้างผู้รับเหมาที่ไม่จำเป็น ส่วนสุดท้าย Improvement programs เช่น การพัฒนา Rocket Project เป็น FAST คือ Focus Analysis Success Transform ช่วยเพิ่มขีดความสามารถของผลิตภัณฑ์ และลดการใช้พลังงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนสุดท้าย เป็นการสร้างบรรยากาศในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรให้เพิ่มขึ้น แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ สร้างบรรยากาศการสื่อสารจากผู้บริหารถึงพนักงาน โดยผู้บริหารผลักดันการดำเนินการโครงการ นวัตกรรมต่างๆ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม มีการจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่อหาแนวคิดไอเดียใหม่ ๆ ร่วมกัน และนำเสนอผู้บริหาร ส่วนต่อมาเป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมจาก top down เป็น Bottom up ซึ่งในส่วนนี้ใช้เวลาประมาณ 4 ปี โดยเริ่มจากการสื่อสารกลยุทธ์เชิญผู้บริหารระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นการช่วยให้พนักงานกล้าแสดงออกมากขึ้น จากการทำโครงการต่าง ๆ ทางบางจากได้มีหลายช่องทางให้พนักงานมีโอกาสนำเสนอ เช่น การประชุมสัมมนาทุกปี แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทุกไอเดียมีคุณค่า ไม่ควรมีการ ฆ่าไอเดีย แต่ให้มองเป็นโอกาสในการพัฒนาไอเดียนั้นให้เหมาะสมกับปัจจุบัน นอกจากนั้นยังมีการประชุมของสายงาน ประชุมส่วนของพนักงาน สิ่งสำคัญคือ Team work มีการรับฟังหรือได้ข้อตกลงร่วมกัน หลังจากนั้นจะมีการนำเสนอผ่าน FAST โดยมีการประชุมทุกสัปดาห์ เพื่อนำทุกไอเดียมาศึกษาความเป็นไปได้ ข้อดีข้อเสีย ถ้ามีความเป็นไปได้จะกำหนดเป็นแผนงานต่อไป ส่วนต่อมาเป็นการนำลงสู่การปฏิบัติ และสุดท้ายมีการสร้างแรงจูงใจ ให้รางวัลกับพนักงานที่สร้างผลงานใหม่ ๆ โดยเน้นการให้ความสำคัญกับทุกผลงานที่สำเร็จ ของทุกคนที่ดำเนินการ

รศ. นพ.วิศิษฎ์ วามวาณิช แลกเปลี่ยนประสบการณ์การดำเนินการของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกที่เรียกว่า VUCA คือ Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity สถานการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นและส่งผลกระทบได้อย่างรวดเร็ว และเป็นความท้าทายอย่างมาก โดยในอนาคตการรักษาพยาบาลย่อมมีการปรับเปลี่ยนในรูปแบบโลกเสมือนจริง Virtual Hospital



โรงพยาบาล OPD ที่มีผู้ป่วยจำนวนมาก อาจหายไปอยู่ในโลกเสมือนจริง สิ่งสำคัญคือ ความสามารถองค์กร ในการสร้างคุณค่า องค์กรทั่วไปอาจเริ่มต้นจากทรัพยากร Resource ที่มีอยู่จะช่วยสร้างองค์กรให้แข็งแรงได้ อย่างไร เหมือนกับโรงพยาบาลที่มีแผนกต่าง ๆ ระดับต่อมาคือ ชีตความสามารถของโรงพยาบาล ของบุคลากร ที่มีอยู่ Operative Capability ถ้าต้องการถึงขั้นระดับการแข่งขัน ต้องดูในส่วนต่อมาที่เป็นจุดเด่นของ โรงพยาบาลคือ Core capability ความเชี่ยวชาญ และ



ภาพที่ 4 ความสามารถในการสร้างคุณค่าขององค์กร

ความซับซ้อนในโรคต่าง ๆ และสุดท้าย Dynamic Capability ความสามารถของโรงพยาบาล ในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองคุณค่าเพิ่มมากขึ้น ซึ่งดูจาก ทักษะ ความรู้ ผลลัพธ์ แนวปฏิบัติ กระบวนการที่เป็น Best Practice และ ถูก สร้างให้ กลายเป็น Core competency ของโรงพยาบาลศิริราช ซึ่งข้อกำหนดในการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ ประกอบด้วย

กฎหมาย และมาตรฐาน ความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาดในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงขีดความสามารถในการบริหารจัดการ และควบคุมคุณภาพ ความปลอดภัย และต้นทุน โดยขั้นตอนในการออกแบบผลิตภัณฑ์และนำสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย วางแผนออกแบบแนวคิด หาความต้องการร่วมกัน สร้างรูปแบบ Prototype ตรวจสอบแนวคิดที่จะดำเนินการ จากนั้นออกแบบรายละเอียดผลิตภัณฑ์ กระบวนการจัดสรรทรัพยากร จัดทำโครงการนำร่อง และนำลงสู่การปฏิบัติจริง สุดท้ายขยายผล และทบทวนการดำเนินการ ตัวอย่างการดำเนินการของศิริราชคือ Siriraj Connect ช่องทางในการเข้าถึงการรักษาพยาบาล การใช้ Telemedicine อำนวยความสะดวกให้กับผู้ป่วยในการรักษาแบบออนไลน์ และรับยาผ่านไปรษณีย์ นอกจากนี้ยังมี Drive Thru ในการเจาะเลือด ซึ่งทำให้ช่วงสถานการณ์โควิดศิริราชสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และสุดท้ายศิริราชเน้นในเรื่องการวางแผนที่ดี การบูรณาการความรู้ประสบการณ์ การปลูกฝังระบบงานให้คล่องตัว โดยมีการวางแผนยุทธศาสตร์ตั้งแต่ Smart ปี 2563-2564 Innovation ปี 2565-2567 ไปสู่ World Changer ปี 2568-2572 คณะฯ มีการนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ผ่าน Siriraj KM Strategy: Link - Share - Learn เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ สร้าง Best Practice ต่อยอดกระบวนการทำงาน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์ มีการถอดบทเรียนจากการบริหารจัดการภาวะวิกฤตในช่วง COVID-19 มีการสร้างแรงจูงใจ สร้างความรู้ให้บุคลากร เพื่อการบริหารจัดการกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น และสุดท้ายศิริราชเป็น Agility มีความตื่นตัว มีความรู้ มีระบบ HR ที่ดี มีโครงสร้างภายนอก อุปกรณ์เครื่องมือ เทคโนโลยี การเงิน และลูกค้า ที่ทำให้ผู้บริหารทราบว่า จะทำอย่างไร รู้ให้ไว ปรับอย่างไร ให้องค์กรสู่เส้นชัย และยั่งยืน



มหาวิทยาลัยมหิดล
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

The Faculty of Medicine Siriraj Hospital Knowledge Management

Link - Share - Learn

วิทยากร



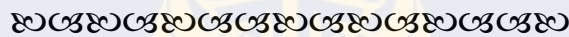
คุณอิสระ วงศ์รุ่ง
รองผู้อำนวยการธนาคารออมสิน
กลุ่มลูกค้าบุคคล (TQA)



คุณศันสยา ประวิณพร
ผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์
และบริหารความเสี่ยง โรงกลั่น
บ.บางจาก คอร์ปอเรชั่นจำกัด (มหาชน)



รศ. นพ.วิศิษฐ์ วามวานิชย์
ผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช



ผู้บันทึกบทเรียน

นางสาวปารวี สัยตพานิช

ผู้ตรวจทานบทเรียน

นายเอกกนก พนาดำรง

Siriraj KM

Link - Share - Learn

งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
ตึกอำนวยการ ชั้น 1 เลขที่ 2 ถนนวิสุทธิวงศาตร์ แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700

โทร. 0 2419 9009 หรือ 0 2419 9750

Email : sirirajkm@gmail.com



@Sirirajkm