



SMART KPI: HOW DO WE START?

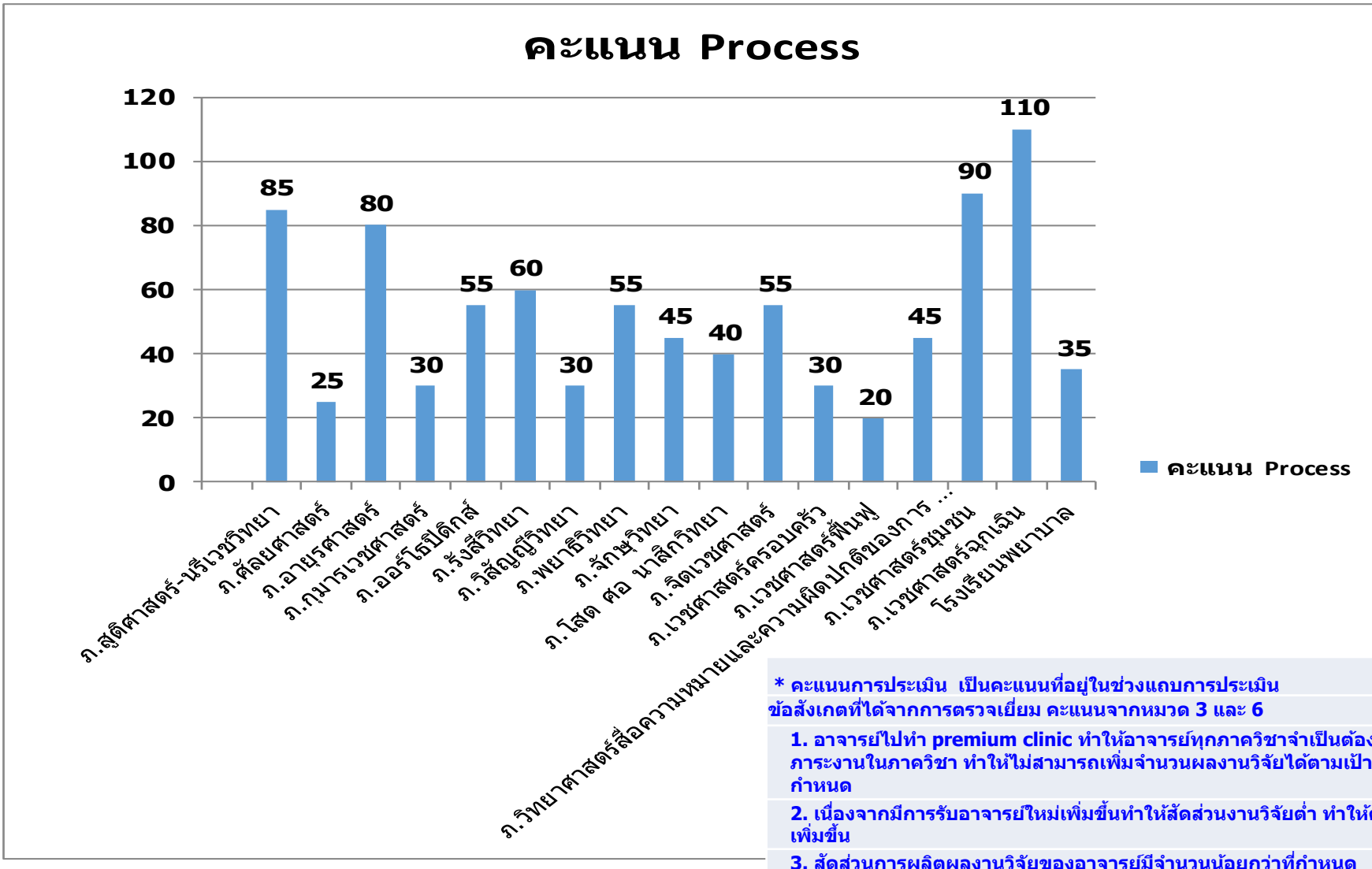
รศ.พญ.ยุวเรศมคฐ์ สิทธิชาญปัญญา

ภาควิชาเวชศาสตร์ฉุกเฉิน

คณะแพทยศาสตร์รามาธิบดี

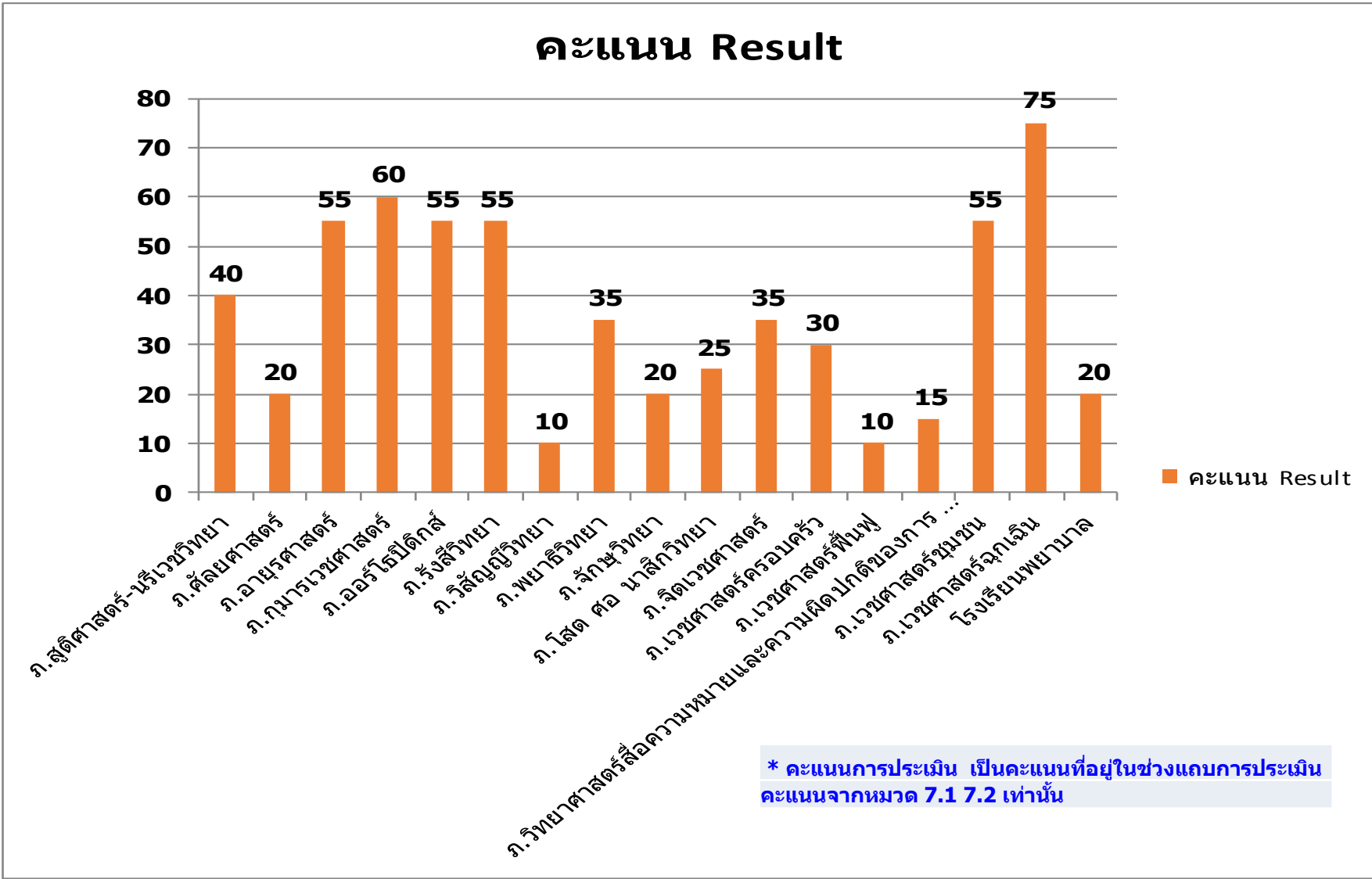


ผลการตรวจประเมินคุณภาพภายในระดับภาควิชา ปี 2556





ผลการตรวจประเมินคุณภาพภายในระดับภาควิชา ปี 2556



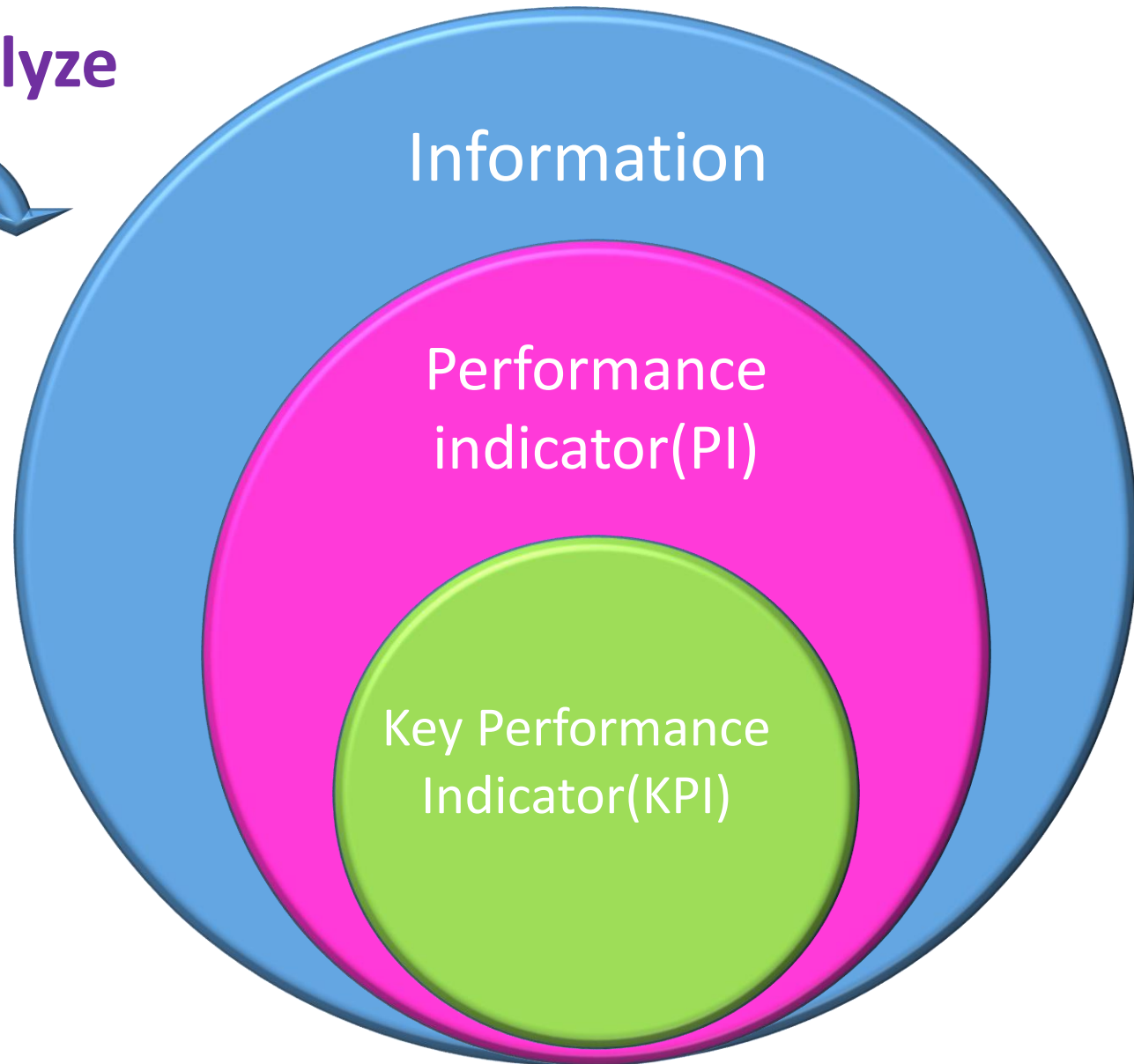
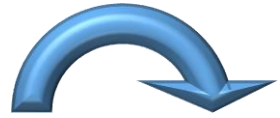
การวัดวิเคราะห์มีบทบาทอย่างไร

- ตัวชี้วัด เป็นเครื่องมือในการประเมินผล และควบคุมสิ่งต่างๆ ดำเนินการไปสู่เป้าหมาย
- เป็นเครื่องมือในการวางแผน
- ช่วยให้ทราบว่ามีการจัดการกระบวนการที่ดี

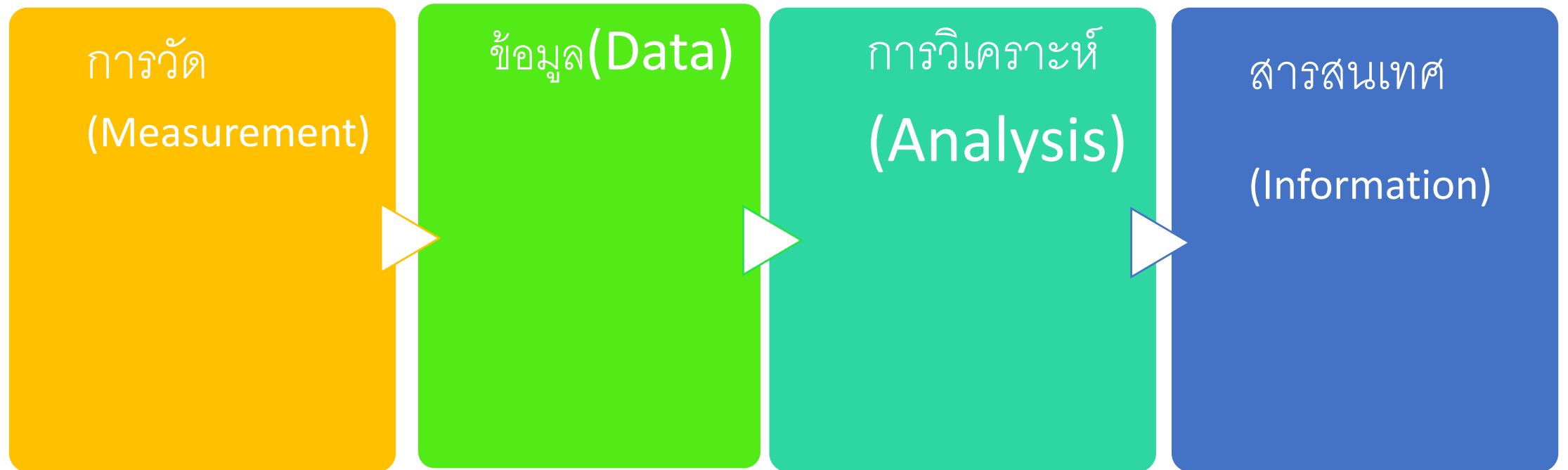


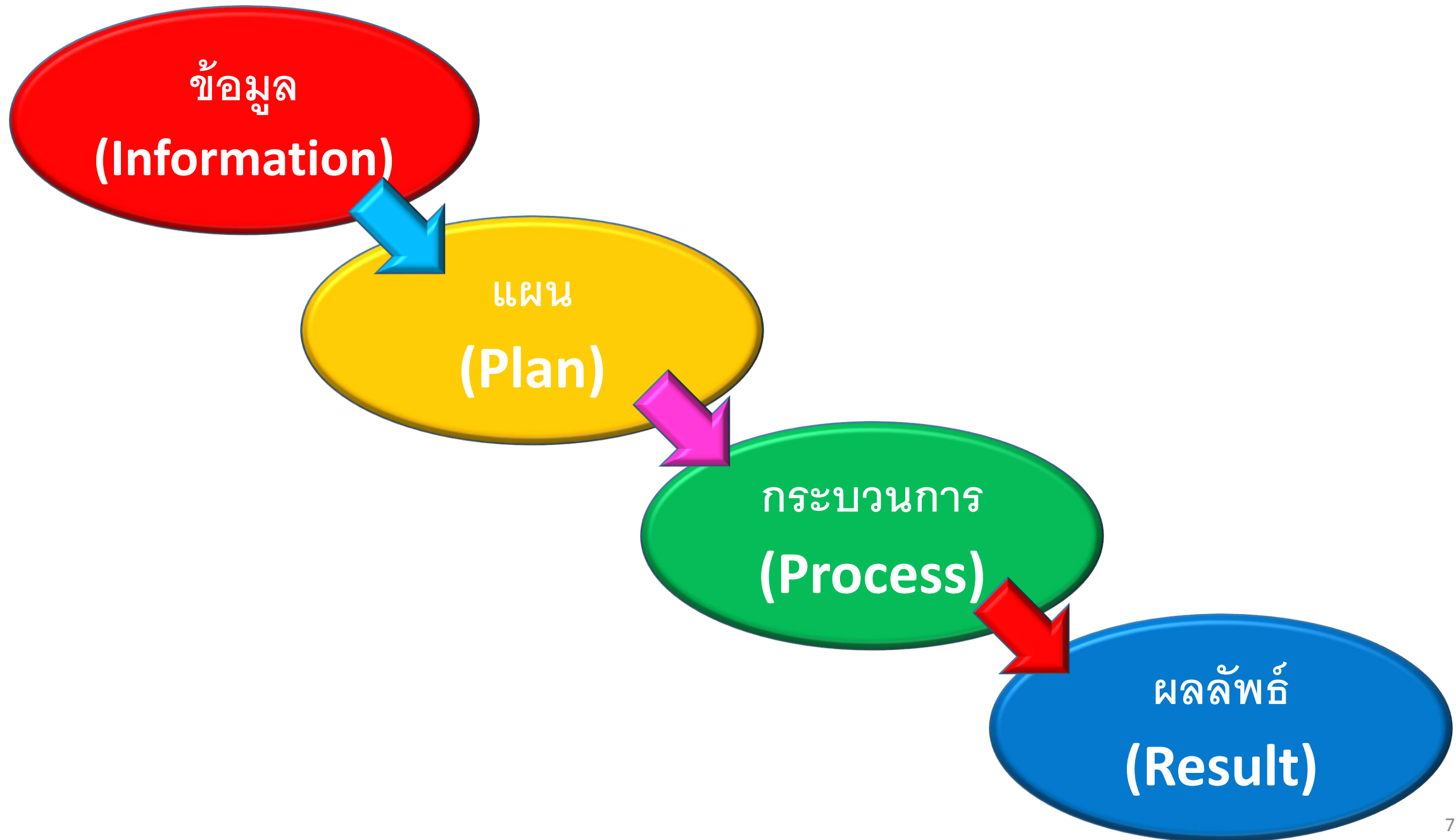


Analyze



การวัด/การวิเคราะห์/ข้อมูลและสารสนเทศ

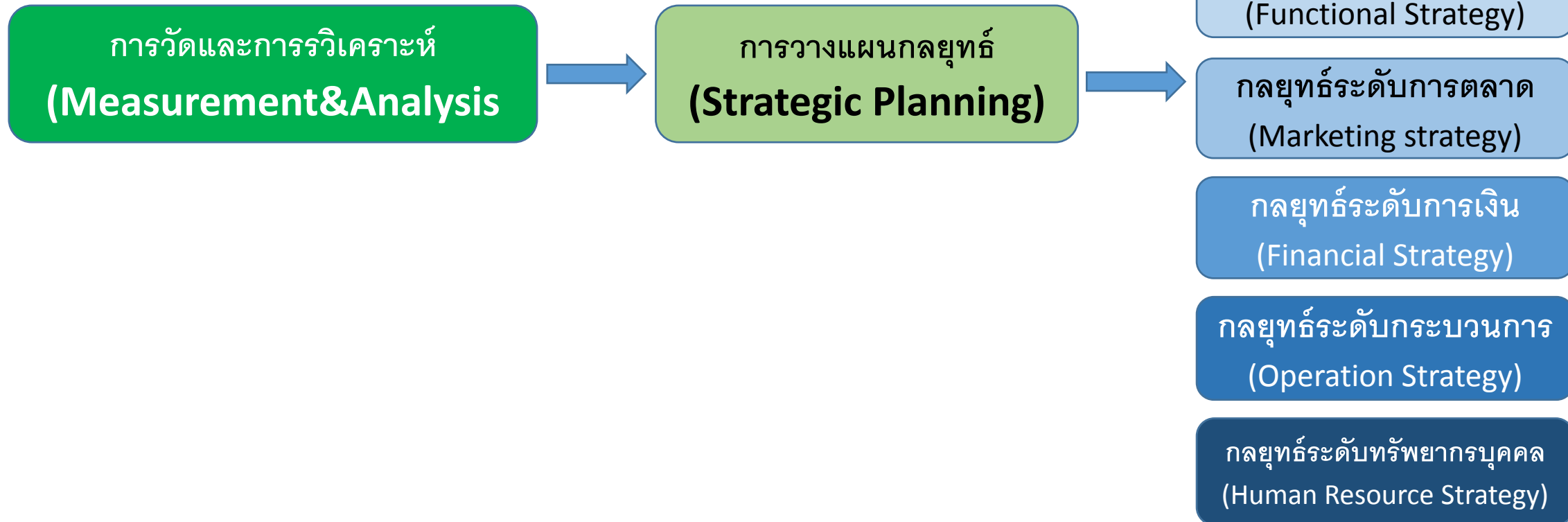




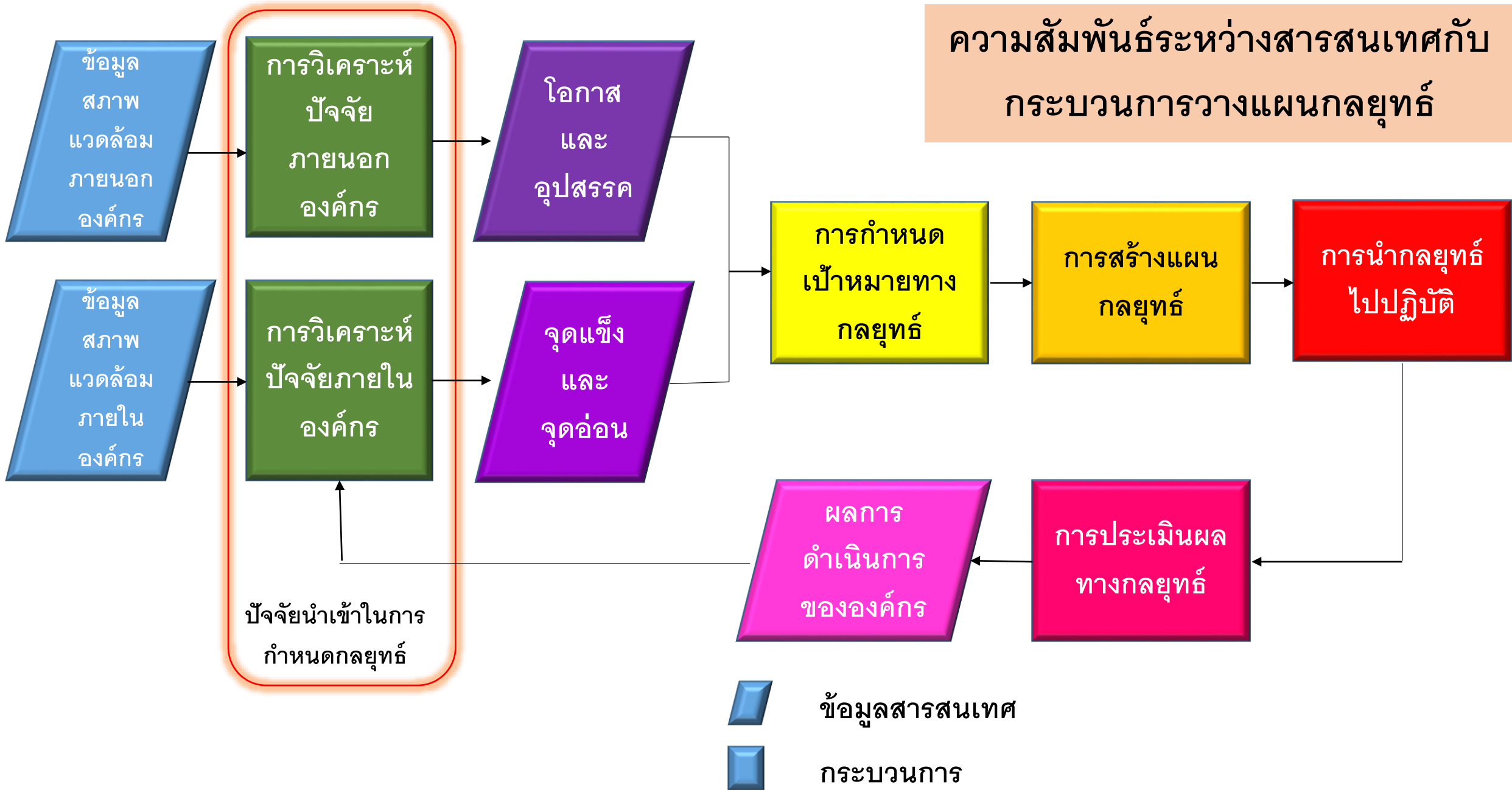
บทบาทของการวิเคราะห์ผล

- เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร
- เป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงหาความสัมพันธ์กับปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ
- เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์แนวโน้ม การทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ความสัมพันธ์ของการวัดและวิเคราะห์ผล กับกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ



ความสัมพันธ์ระหว่างสารสนเทศกับ
กระบวนการวางแผนกลยุทธ์



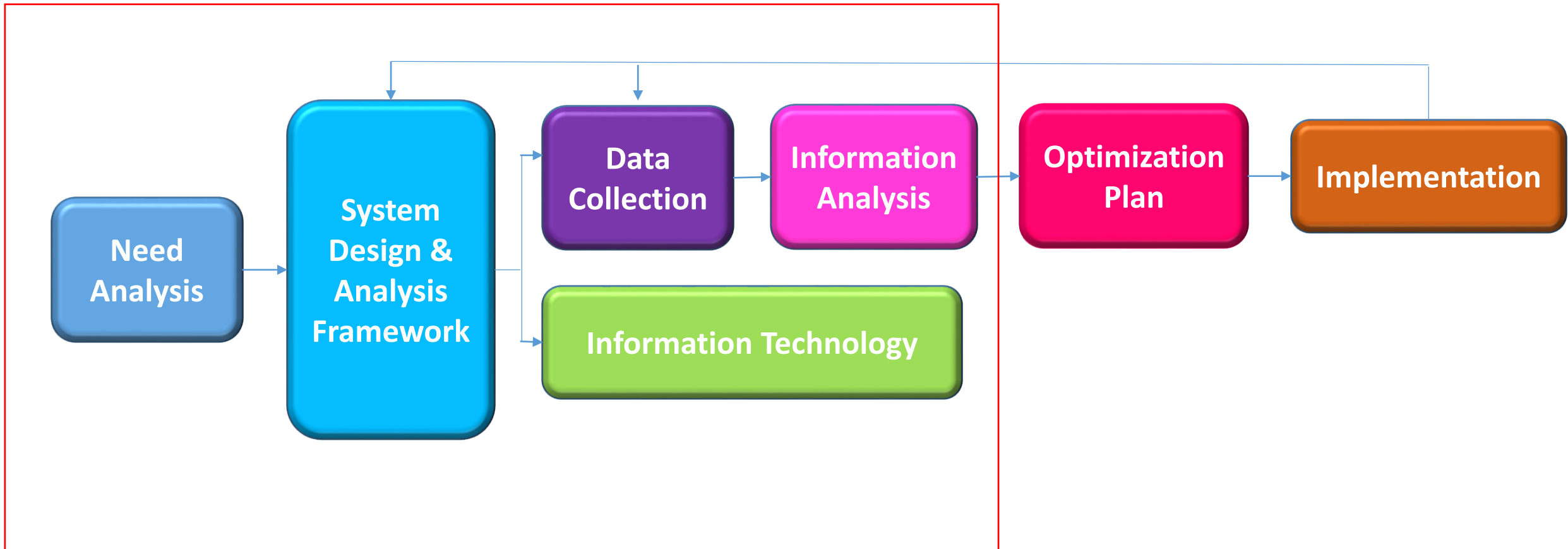
กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

- การประเมินปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ
- การกำหนดวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์
- การกำหนดกลยุทธ์

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

- **การกำหนดกลยุทธ์**

- **กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)** กำหนดทิศทางหรือประเภทธุรกิจที่องค์กรจะเข้าไปดำเนินงาน
- **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)** กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน: สินค้า/บริการที่เราขายคืออะไร กลุ่มลูกค้าเป้าหมายคือใคร ความต้องการของลูกค้าในตลาดเป้าหมายของเราคืออะไร คู่แข่งขัน ทั้งทางตรงและทางอ้อมคือใคร ตำแหน่งทางการตลาด ความแตกต่างของเรา
- **กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)** กลยุทธ์ที่ฝ่ายหรือแผนกต้องปฏิบัติตามเพื่อตอบสนองต่อธุรกิจ **มักแบ่งตามฝ่ายงานสำคัญ** เช่น ด้านการตลาด การเงิน การผลิตและการดำเนินงาน การวิจัยและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์



ภาพรวมของระบบการวัดผลและการวิเคราะห์

เตียง 5 3999195(ทีม 1) เบญจมาศ เนือกสวัสดิ์	เตียง 6 4451264(ทีม 1) อนันต์ ขาวเดช	เตียง 18 3753613(ทีม 2) สาอาฟ ชินกร	เตียง 19 2692820(ทีม 2) ยีนเตง แซ่ก๊วย
	เตียง 7 4404769(ทีม 1) เนาวรัตน์ แสงงกิจ	เตียง 17 4229157(ทีม 2) การุโธร วิจิตรปฐิมา	เตียง 20 3226122(ทีม 2) พิณณัฐชญาภักค นามโนชาติ
เตียง 4 4799886(ทีม 1) กาญจนาศ กาญจนประดิษฐ์	เตียง 8 5053705(ทีม 1) บุษกร มารัตน์		เตียง 21 2152753(ทีม 2) มณฑา โพธิ์แสนสุข
เตียง 3 3705288(ทีม 1) จุฑา สุระดี	เตียง 9 2280603(ทีม 1) อรพิน วาสิสุรหาญ	เตียง 16 3534304(ทีม 2) ร.ต. ไพโรจน์ อุปพงษ์	เตียง 22 5041080(ทีม 2) โศภณ สุขมาก
เตียง 2 2222977(ทีม 1) วิไล หันใจดี	เตียง 10 4576004(ทีม 1) เฮียะชาย แซ่เจ็ง	เตียง 15 4200791(ทีม 2) แลลัม ศรีสุข	เตียง 23 4547560(ทีม 2) อารีย์ หอมละออง
เตียง 1	เตียง 11 3783128(ทีม 1) สีกิวิโรจน์กุล	เตียง 14 5044956(ทีม 2) น.ส. พยอม ม่วงแขก	เตียง 24 3287890(ทีม 2) ไล้ ตันน้อย
	เตียง 12 1171579(ทีม 1) จินตนา วิชาศิลป์	เตียง 13 1223036(ทีม 2) ยุ้งเค้ง แซ่ฮึง	เตียง 25 3070009(ทีม 2) เกียตง แซ่ตัน

Observer Stretcher 1

Observer Stretcher 2

No.	MRN	Name(Stretcher)	Team
16	4904310	ฉวี แสงระยับ (Stretcher)	ทีม 1
17	5030077	พนม บุตรโฉายา (Stretcher)	ทีม 1
18	2222684	สมหมาย ศรีสวัสดิ์ (Stretcher)	ทีม 2
19	1557399	ณรงค์ เกตุพันธ์ (Stretcher)	ทีม 3
20	5041958	อำพร หมายพิง (Stretcher)	ทีม 1
21	5053713	สุนัย โฆษิตประเสริฐ (Stretcher)	ทีม 3
22	4435798	พงศ์พัฒน์ เมืองนก (Stretcher)	ทีม 1
23	4962221	ดวงใจ ทิพย์พรม (Stretcher)	ทีม 1
24	5043276	เรี๊ยะ บุญญาเขตต์ (Stretcher)	ทีม 2
25	3717870	ชัน กลิ่นขจร (Stretcher)	ทีม 2
26	4665310	ประเทือง ศัชนาตย์ (Stretcher)	ทีม 2
27	0559809	เฉลิม พุทธรักษา (Stretcher)	ทีม 1
28	4282794	อุทัย เชื้อบุญ (Stretcher)	ทีม 2
29			
30			

ห้องโถง

โถง 1 2138039(ทีม 3) ซ่งกั้ง แซ่กอ
โถง 2 5051189(ทีม 3) อภิญา หิรัญวงษ์
โถง 3 4859183(ทีม 3) ธนวิญ วัระพงษ์
โถง 4 3437475(ทีม 3) น.ส. นฤชล ภักดีประเสริฐ
โถง 5 2873875(ทีม 3) อุบล วรหัต
โถง 6 4960162(ทีม 3) นงลักษณ์ จุลกียานนท์
โถง 7 4856143(ทีม 3) พยอม เมืองแก้ว
โถง 8 3260348(ทีม 3) อัมรินทร์ ไกรถาวร
โถง 9 3514333(ทีม 3) เสนห์ วงศิริ
โถง 10 4089178(ทีม 3)
โถง 12 2534763(ทีม 3) ยี่ม่วย แซ่ฮึง
โถง 13 1501002(ทีม 3) เล็ก ปิ่นแซม
โถง 14 0096974(ทีม 3) ศรีวิไล งามละเมียด
โถง 15 2067542(ทีม 3)

ข้อมูลผู้พยาบาลรวม

-Location-

ห้องโถง =	38	คน	Detail
Stretcher =	24	คน	Detail
Resus 1 =	3	คน	Detail
Resus 2 =	3	คน	Detail

-Team-

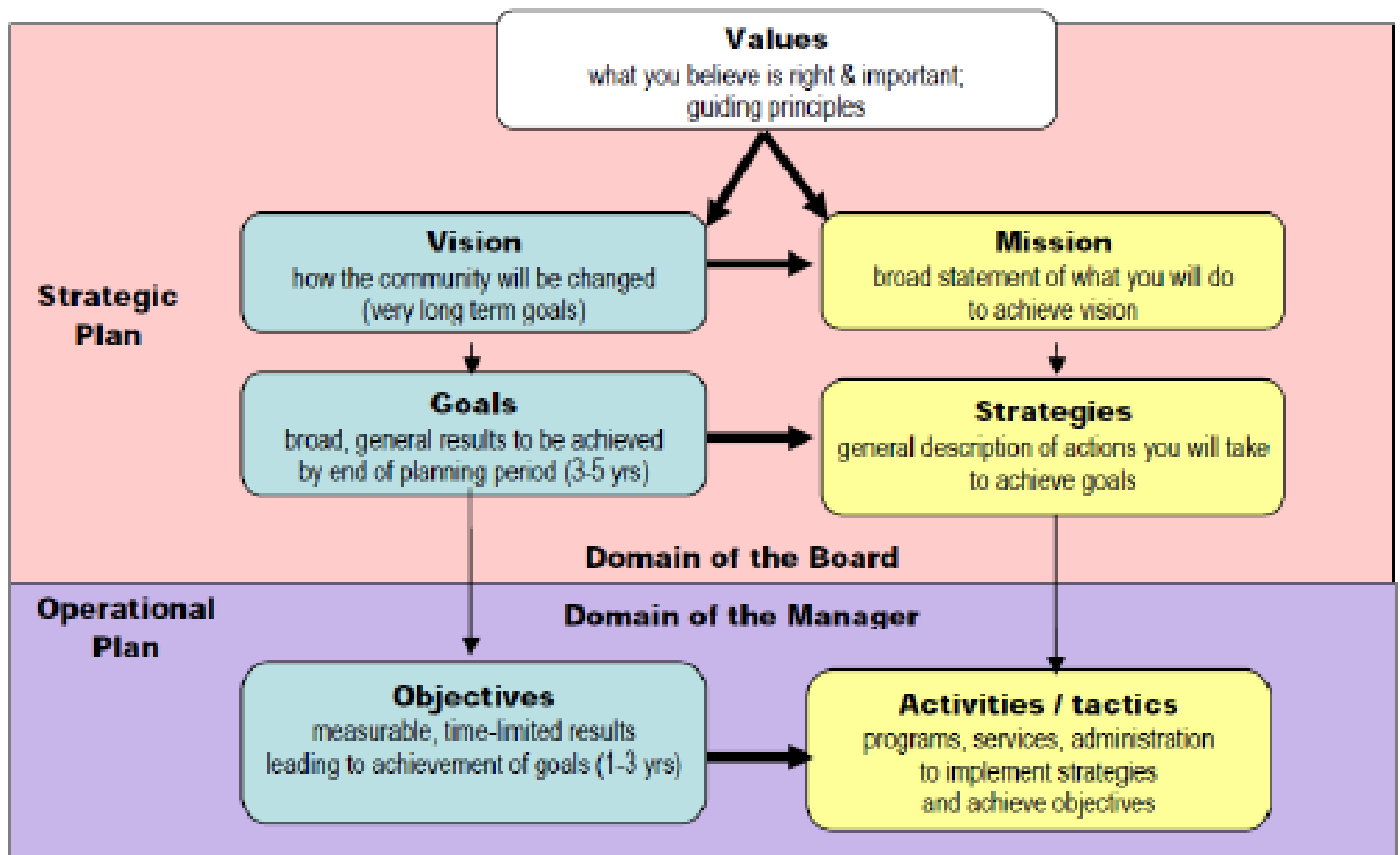
ทีม Counter 4 =	0	คน	Detail
ทีม 1 =	18	คน	Detail
ทีม 2 =	19	คน	Detail
ทีม 3 =	18	คน	Detail
ทีม Resus =	3	คน	Detail
ทีม ห้องตรวจ =	0	คน	Detail

-ภาควิชา-

ภาควิชาศัลยกรรม =	0	คน	Detail
ภาควิชาศัลยกรรม =	12	คน	Detail
ศัลยกรรมศาสตร์ =	0	คน	Detail
เวชศาสตร์ฉุกเฉิน =	3	คน	Detail

ภาควิชาอื่น : คน

Resus2	Resus1
เตียง 5	เตียง 6
เตียง 4	เตียง 5
เตียง 3 4046030(ทีมดูแลห้องกู้ชีพ) แสง จือทรง	เตียง 4
เตียง 2 0042783(ทีมดูแลห้องกู้ชีพ) อรสา อรรถนพพิศาล	เตียง 3 4330244(ทีม 2) กษัตริณี เต้าทอง
เตียง 1 4954150(ทีมดูแลห้องกู้ชีพ)	เตียง 2 5051174(ทีม 1)
เตียง 10	



S

I

P

O

C

- กรรมการตรวจสอบ
- ผู้ตรวจประเมิน
- ผู้มีส่วนได้เสีย
- ผู้ส่งมอบ
- คู่ความร่วมมือ
- คู่ค้า
- คู่เทียบ
- คู่แข่ง

- กฎหมาย ระเบียบ
- นโยบาย
- ข้อบังคับ มาตรฐาน
- ความต้องการ คาดหวัง
- แนวปฏิบัติที่ดี
- ข้อมูลเปรียบเทียบ
- ข้อเสนอแนะ นวัตกรรม
- ความร่วมมือ
- เจเนอไซความสัมพันธ์

- ข้อมูลบุคลากร
- โครงสร้างองค์กร

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ
- เป้าหมาย
- ค่านิยม วัฒนธรรม

- ความสามารถหลัก

- สิ่งอำนวยความสะดวก
- เทคโนโลยี
- องค์ความรู้และงบประมาณ

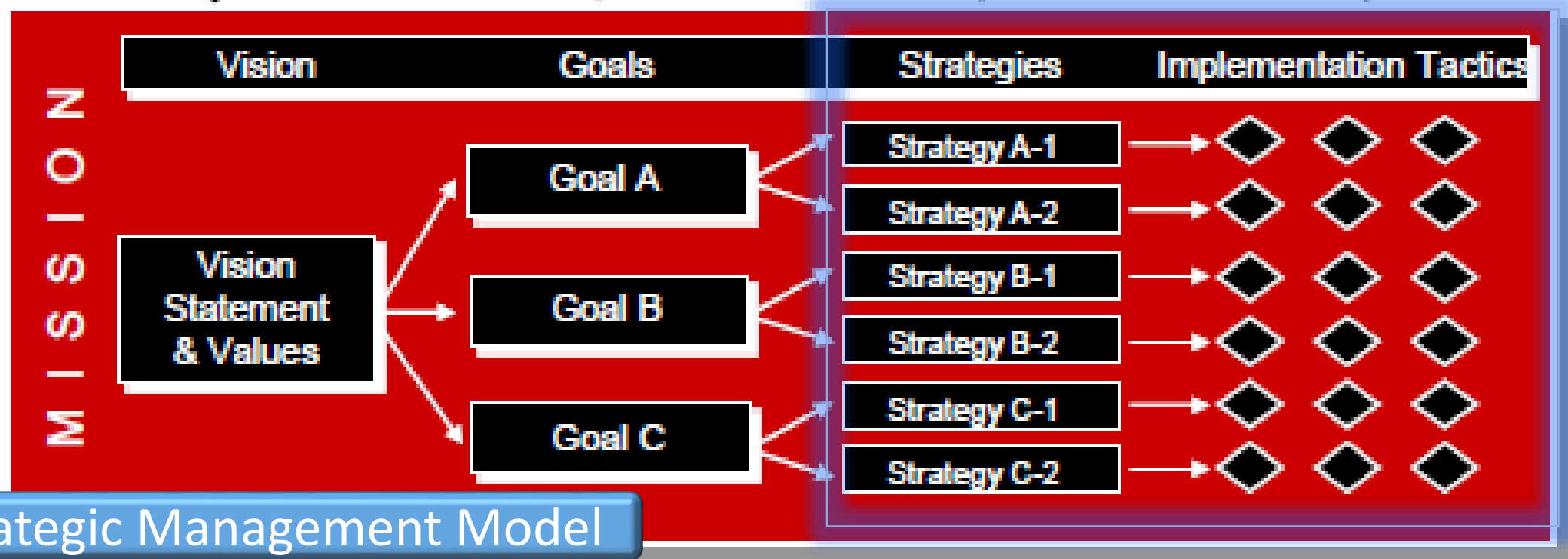
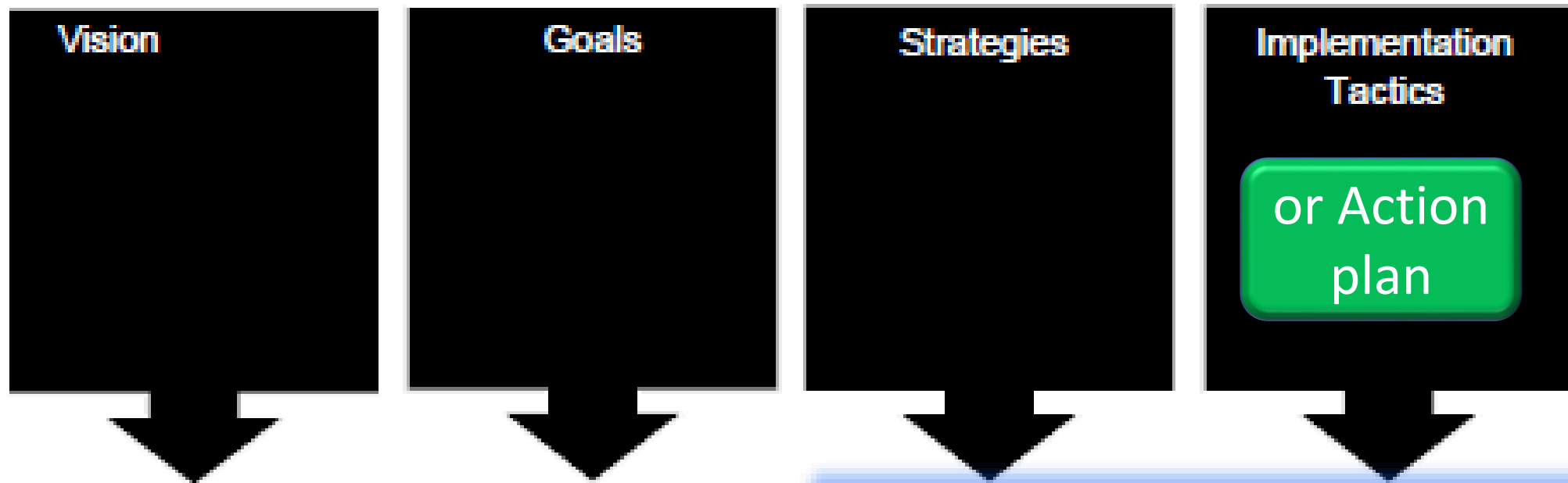
- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- ปัจจัยการแข่งขันที่สำคัญ

- กระบวนการหลัก และหรือ
- กระบวนการส่งมอบ
- การสื่อสาร
- การสร้างความสัมพันธ์
- การร่วมสร้างนวัตกรรม
- การสร้างนวัตกรรมจากองค์กร

- สินค้า
- บริการ
- ข้อมูล

- ผู้รับบริการ

Key factor Model



Strategic Management Process

1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม



2 การจัดวางทิศทางขององค์กร



3 การกำหนดแผนกลยุทธ์



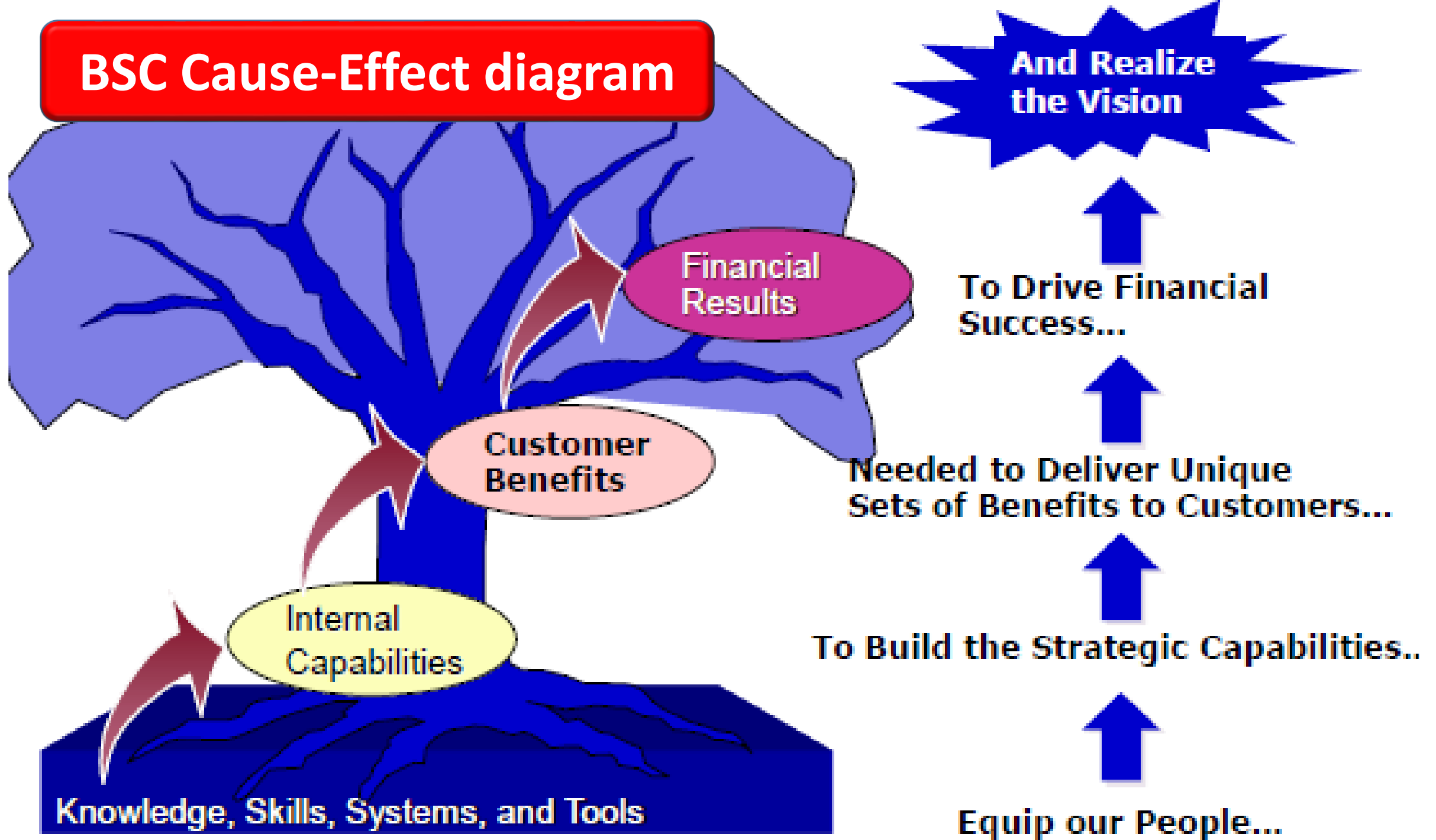
4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์



5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์



BSC Cause-Effect diagram



Mission : Why we exist

Values : What's important to us

Vision : What we want to be

Strategy Objective : Our game plan

Strategy Map : Translate the strategy

Balanced Scorecard : Measure and Focus

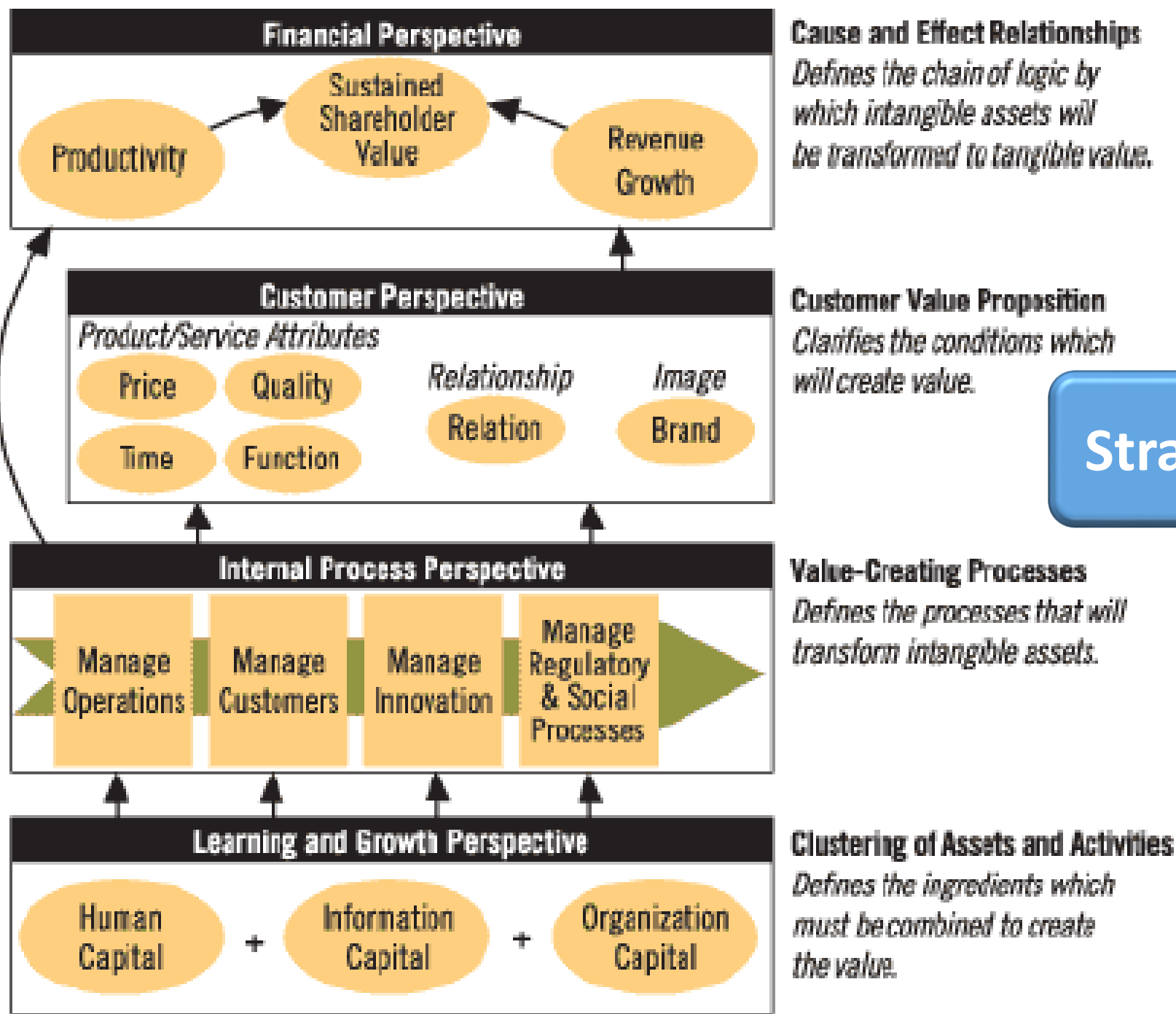
Target and Initiatives : What we need to do

Personal Objectives : What I need to do

Strategic Outcomes :

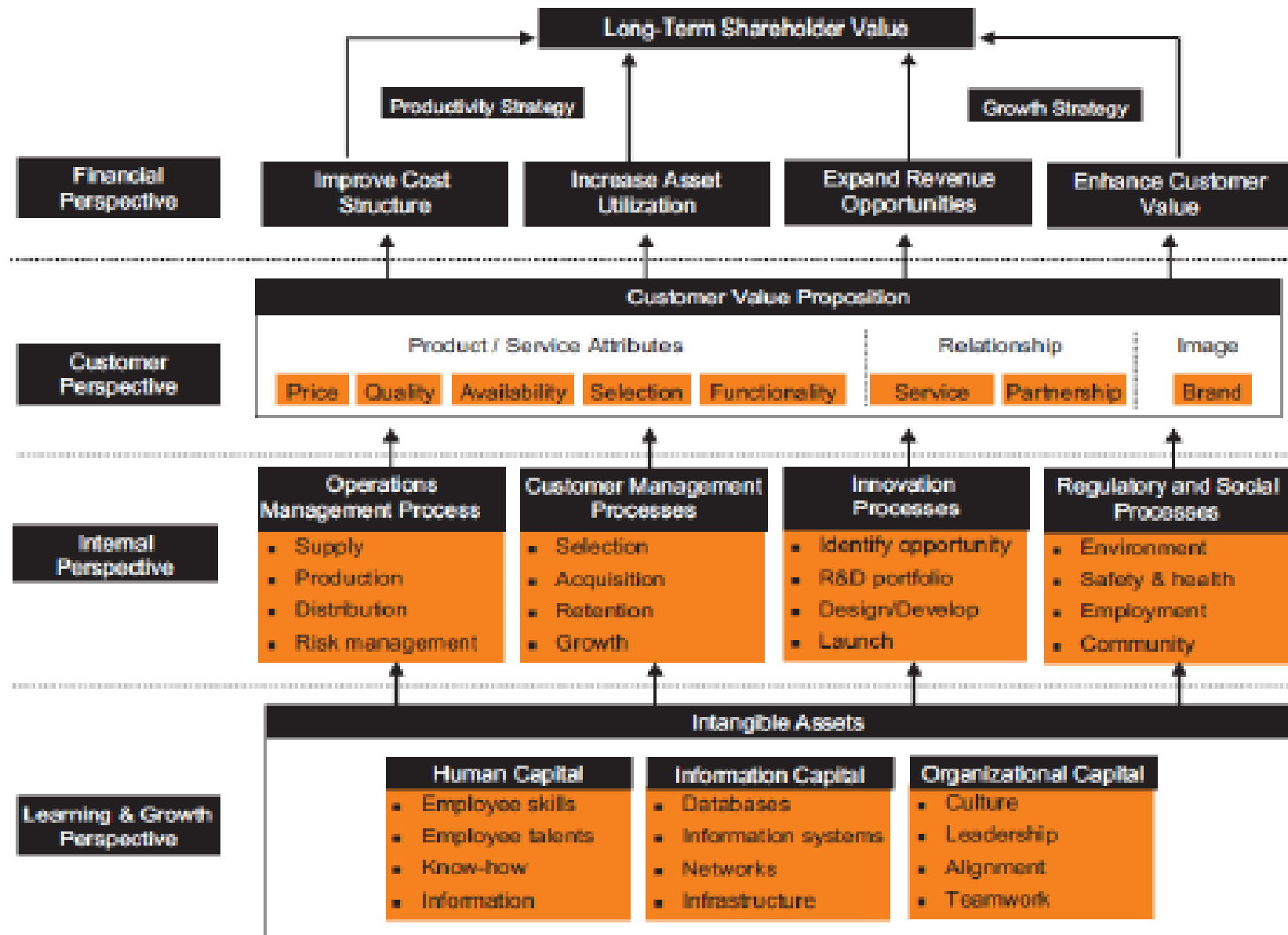
- Satisfied shareholder
 - Delight customer
- Efficient & Effective Process
- Motivated & Prepared workforce

Strategy: Kaplan&Norton



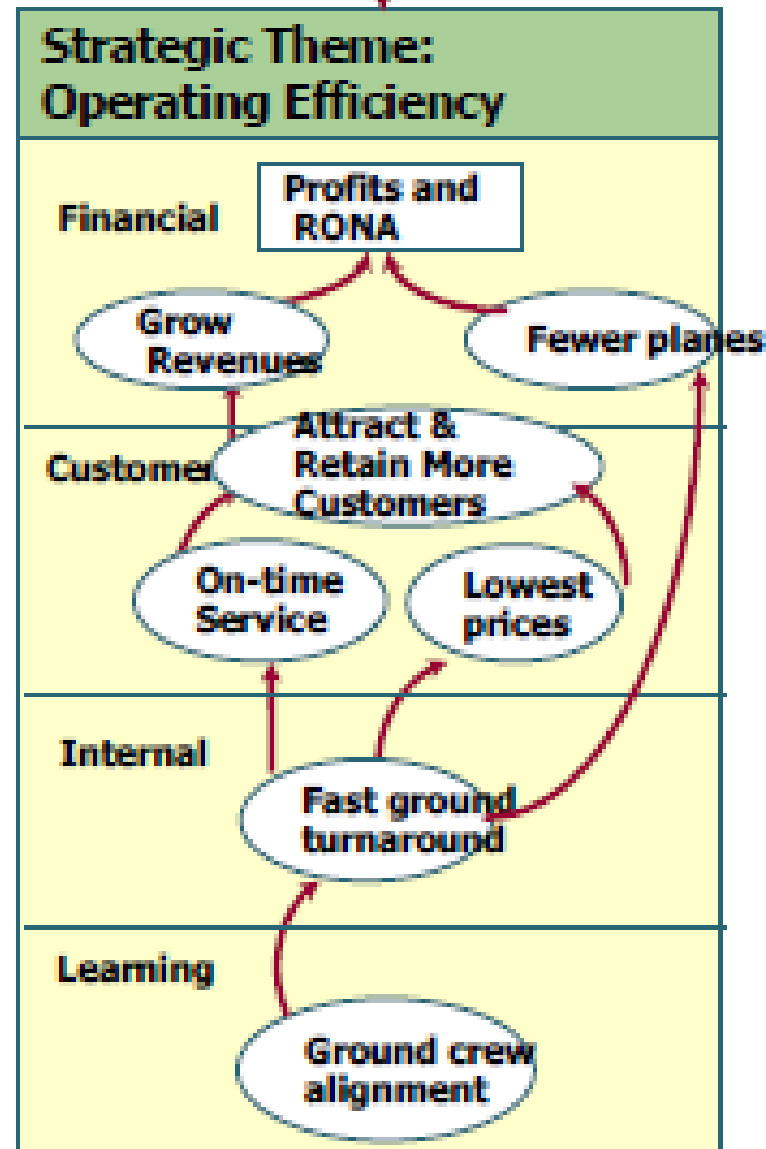
Strategy Map

Basic template for a strategy map



(Strategy) Map

BSC : Balanced Scorecard



(Strategy) Card

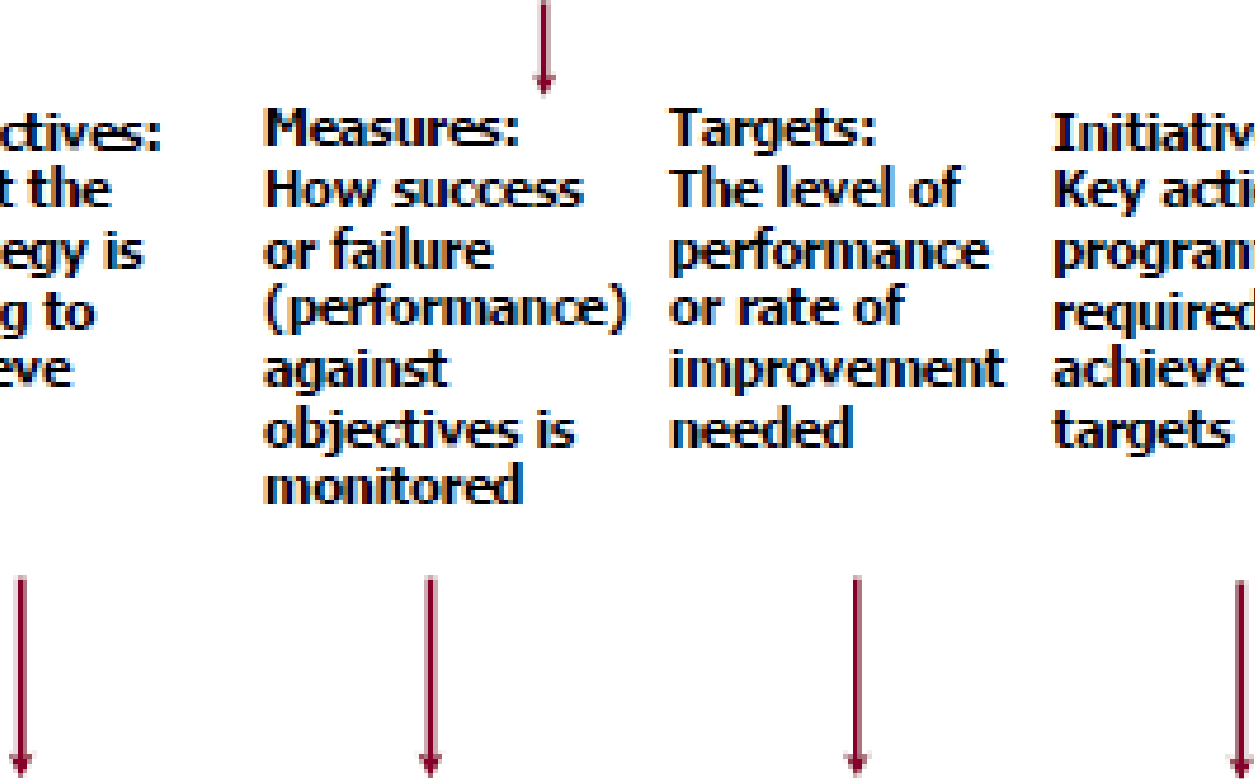
BSC: Balanced Score Card

Objectives:
What the strategy is trying to achieve

Measures:
How success or failure (performance) against objectives is monitored

Targets:
The level of performance or rate of improvement needed

Initiatives:
Key action programs required to achieve targets

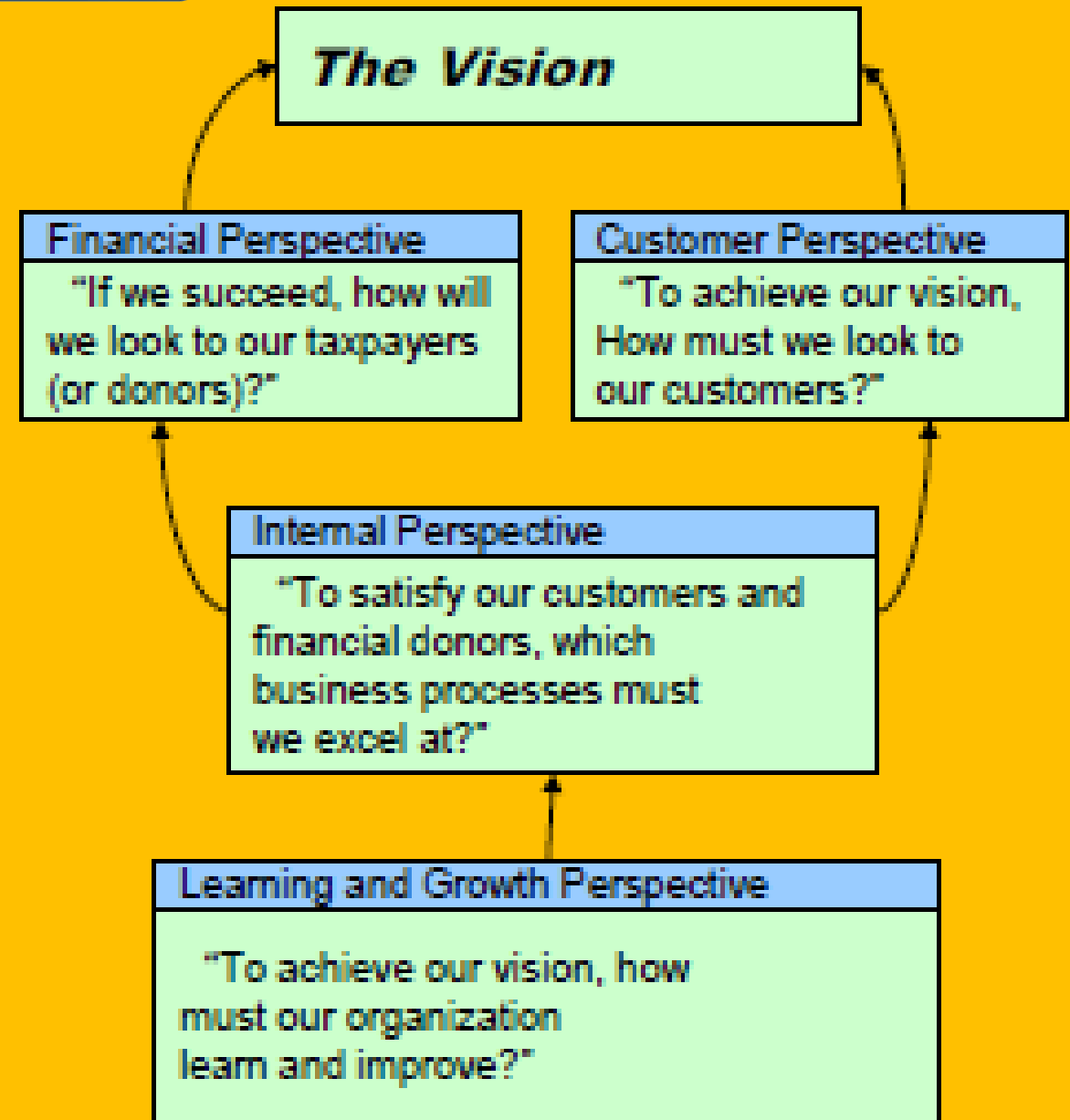
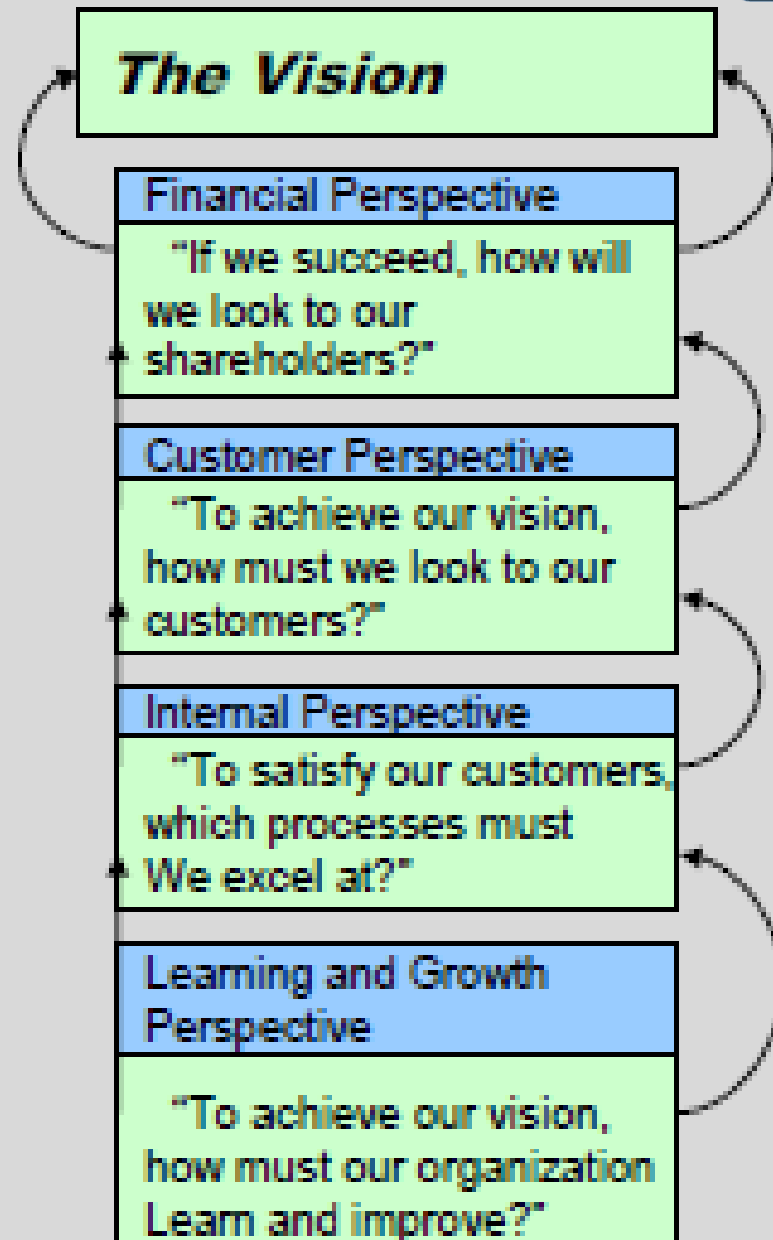


Objectives	Measures	Targets	Initiatives
• Fast ground turnaround	• On Ground Time • On-Time Departure	• 30 Minutes • 90%	• Cycle time optimization

Private-Sector Organizations

Strategy Map

Public-Sector and Nonprofit Organizations



ตัวอย่าง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกับผลลัพธ์ทางธุรกิจในแต่ละด้าน

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

- สัดส่วนยอดขายตามกลุ่มผลิตภัณฑ์
- ผลการประเมินผลิตภัณฑ์จากแหล่งภายนอก
- ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
- ดัชนีภาพลักษณ์ของตราผลิตภัณฑ์
- สัดส่วนผลิตภัณฑ์ที่มีการถูกส่งคืน(% Returned Product)

Figure 7.1-1: Acute Care-Standardized Mortality Ratio

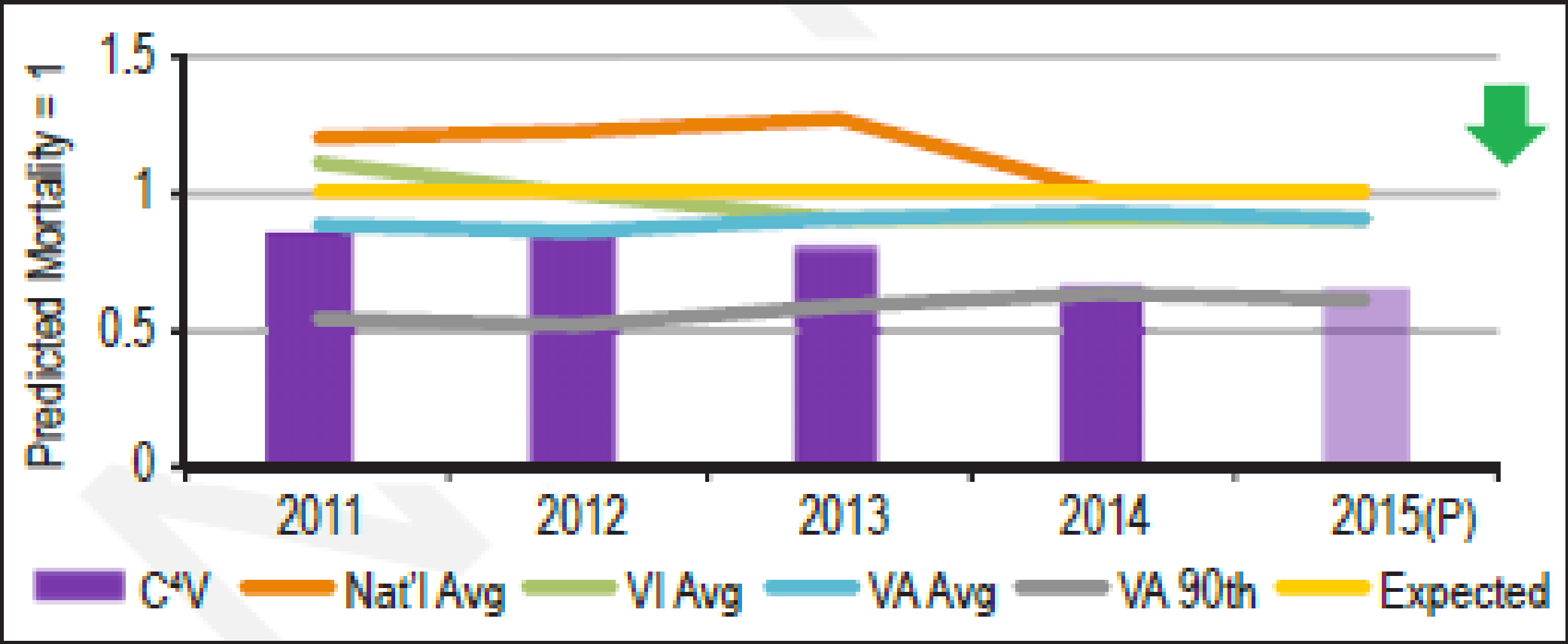


Figure 7.1-2: 30-Day Standardized Mortality Ratio

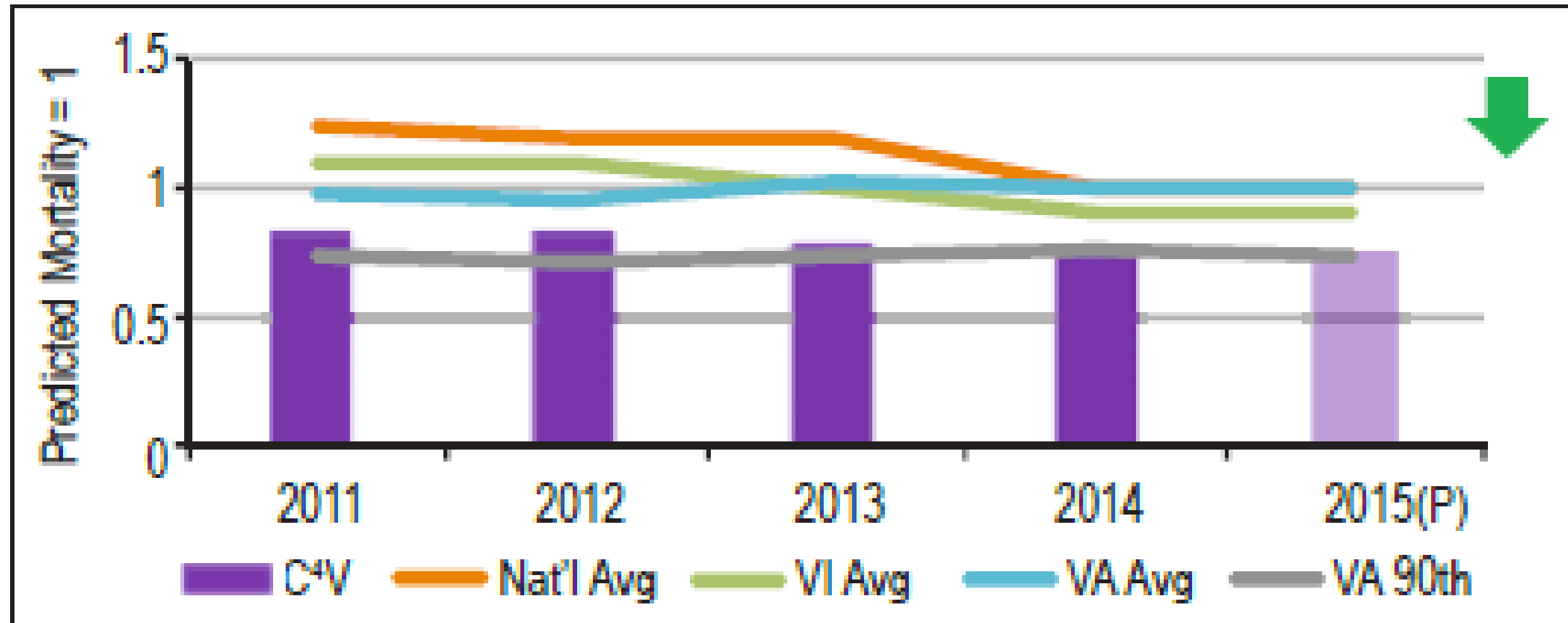
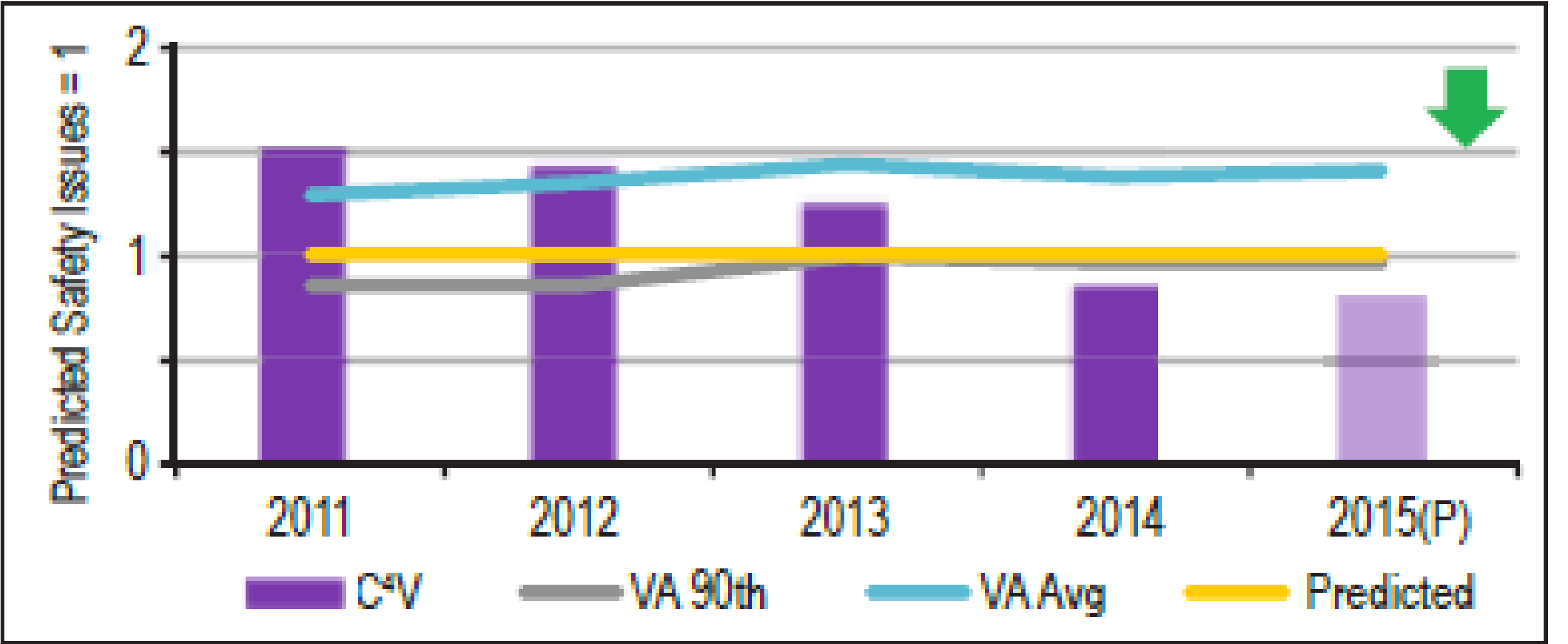


Figure 7.1-7: Patient Safety Indicator Index



ตัวอย่าง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกับผลลัพธ์ทางธุรกิจในแต่ละด้าน

7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร

Core & Support
process

- กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน
 - สัดส่วนความสูญเสียในการผลิต
 - สัดส่วนความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน
 - สัดส่วนของงานที่สำเร็จภายในเวลามาตรฐาน
 - จำนวนงานที่สามารถลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานได้
- Utilization Rate
- Efficiency Rate

Figure 7.1-8: Severity-Adjusted LOS

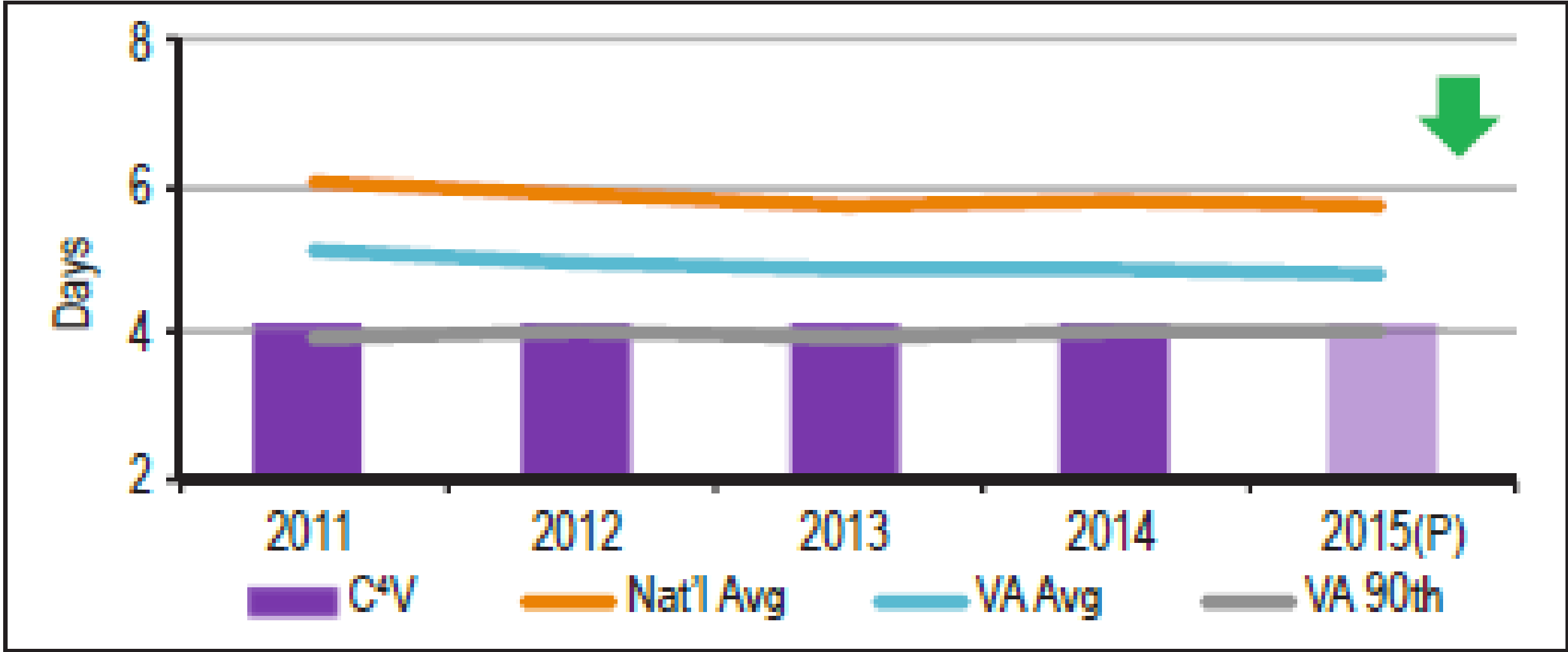


Figure 7.1-11: Use of Electronic Access

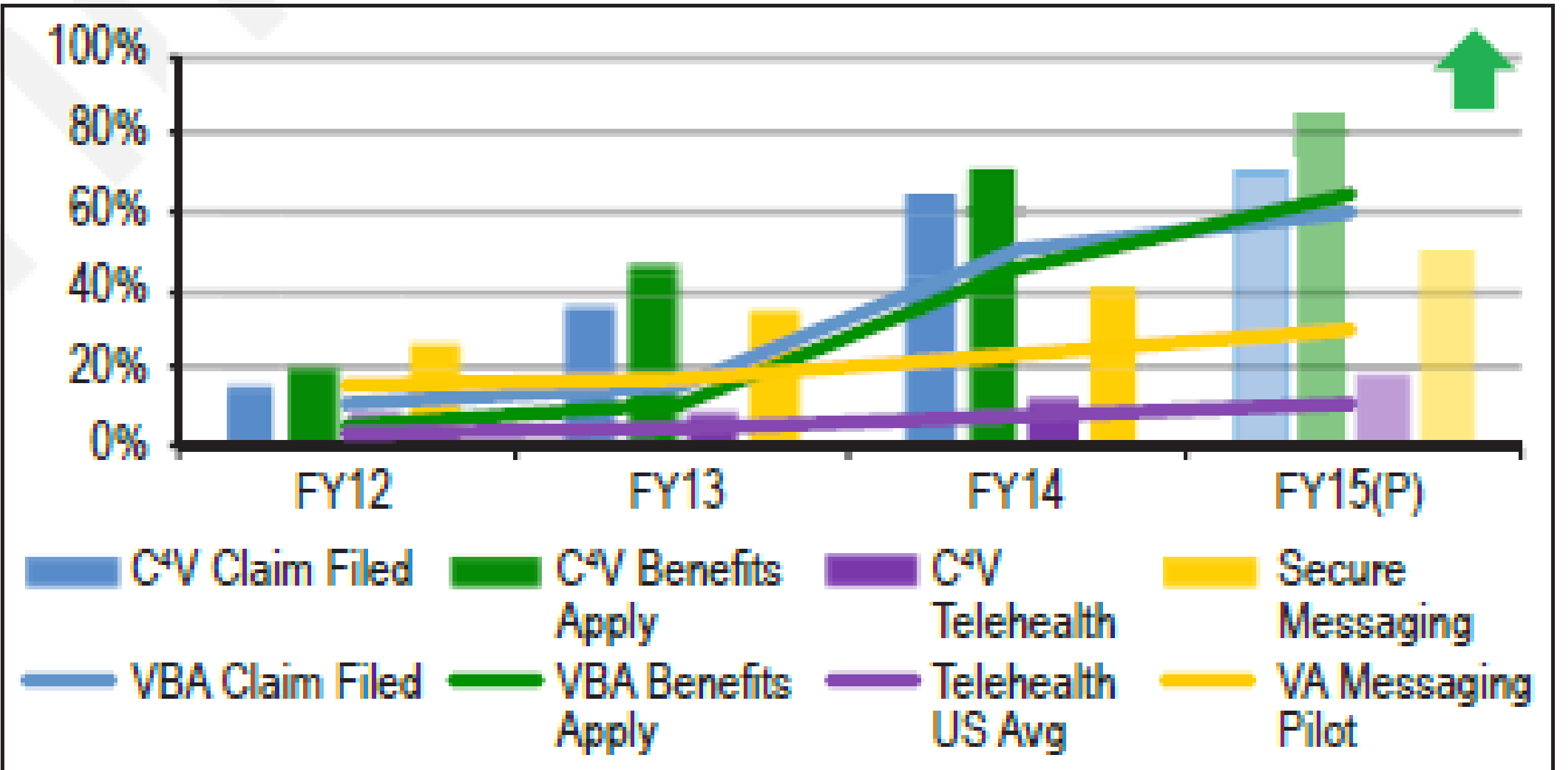


Figure 7.1-10: Emergency Department LOS

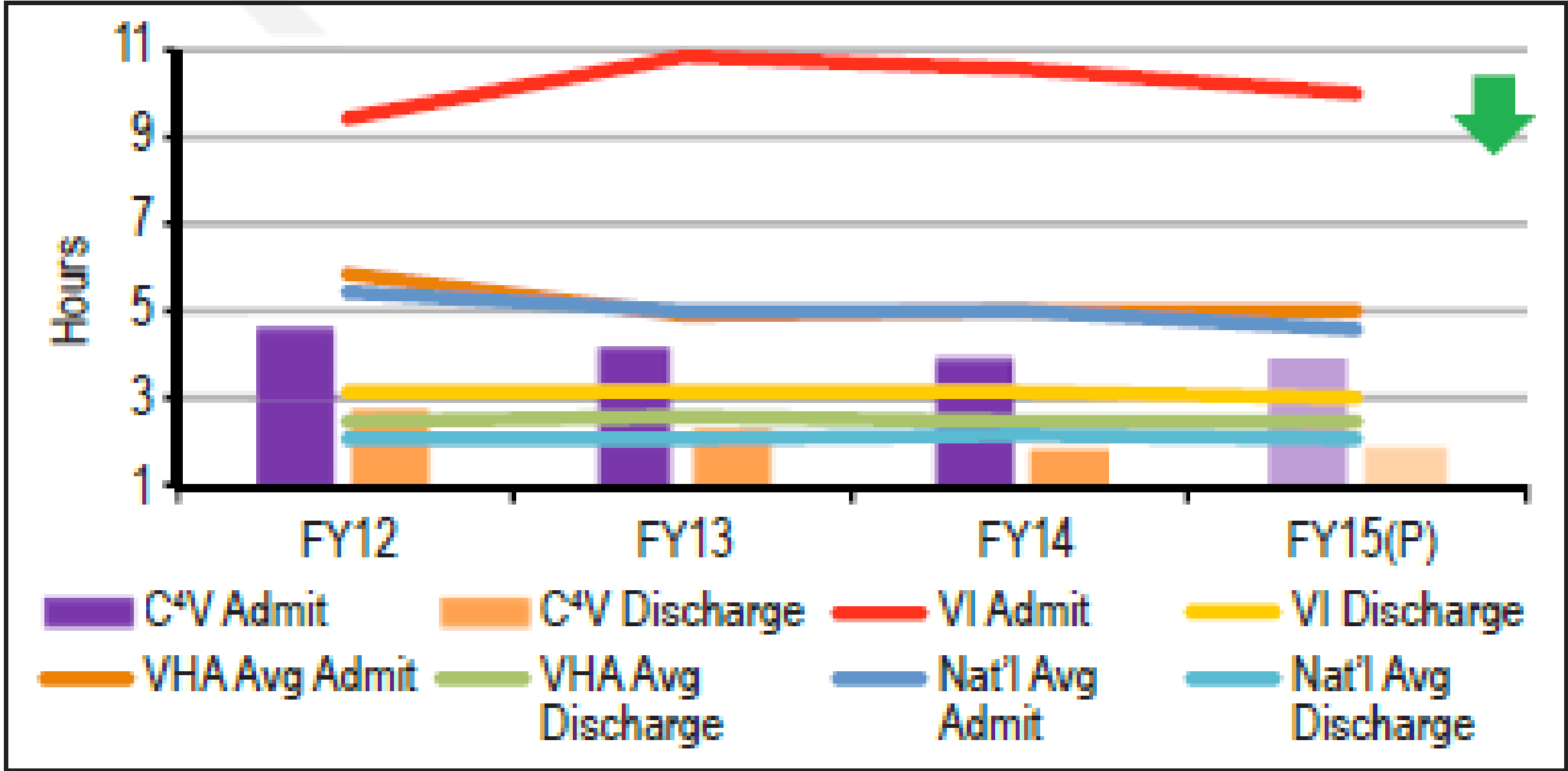


Figure 7.1-14: Claims Timeliness

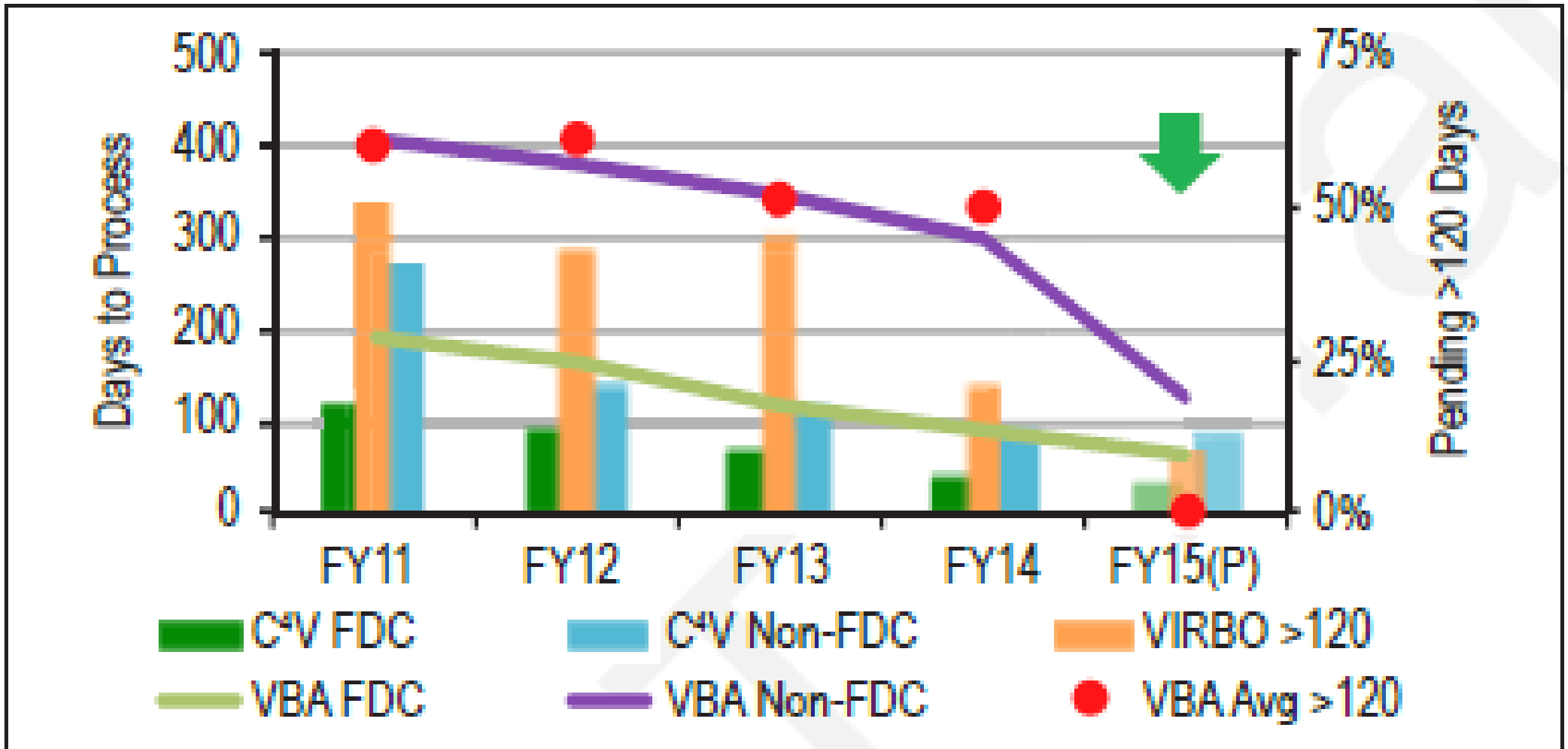
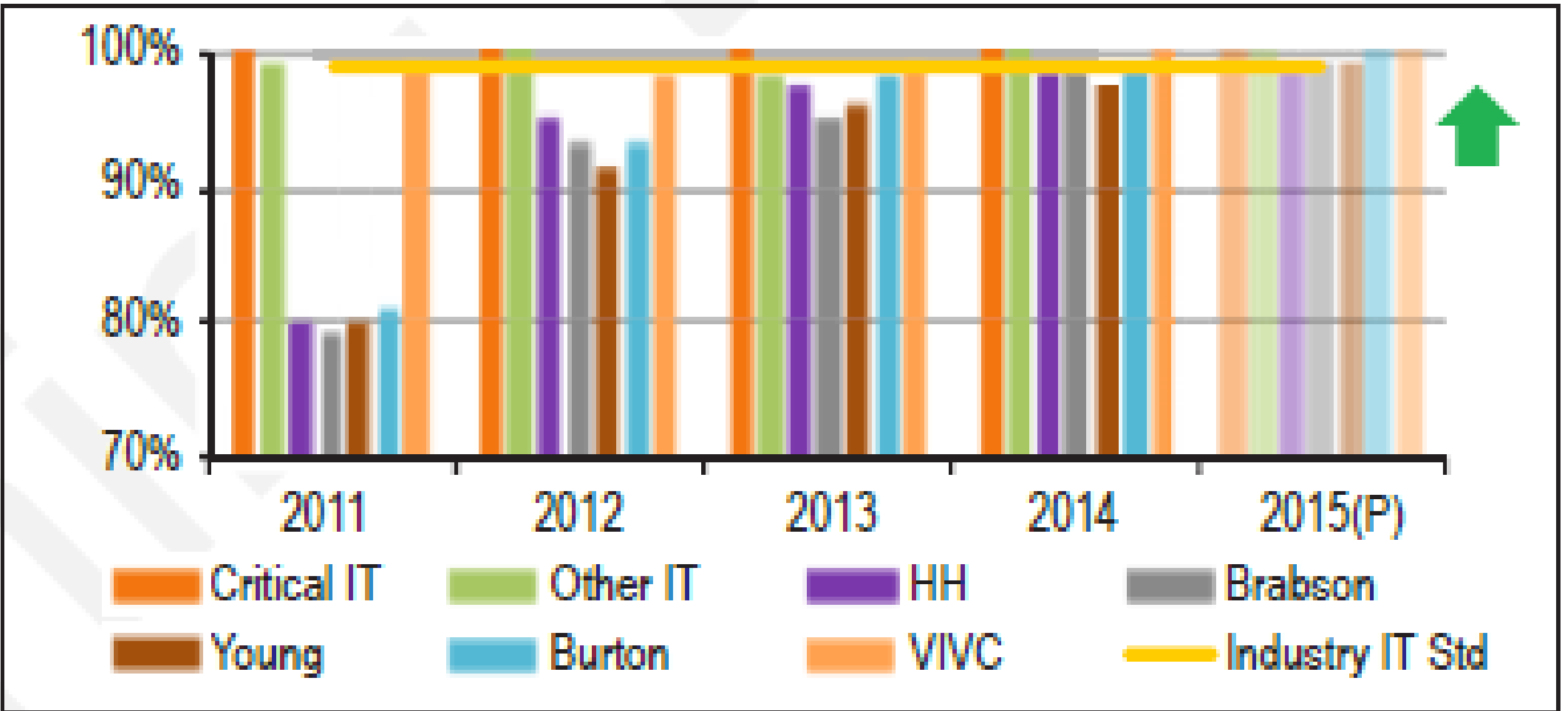


Figure 7.1-25: IT and Equipment Availability



ตัวอย่าง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกับผลลัพธ์ทางธุรกิจในแต่ละด้าน

7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร

- นวัตกรรมและเทคโนโลยี

- จำนวนโครงการปรับปรุงงาน
- สัดส่วนความสำเร็จของโครงการปรับปรุงงาน
- จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่
- สัดส่วนความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่
- สัดส่วนของงบประมาณด้านวิจัยและพัฒนา

ตัวอย่าง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกับผลลัพธ์ทางธุรกิจในแต่ละด้าน

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

- ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า
- จำนวนลูกค้าที่สูญเสีย
- สัดส่วนของลูกค้าที่สูญเสีย
- สัดส่วนของลูกค้าที่คงอยู่
- ดัชนีภาพลักษณ์ขององค์กร

Figure 7.2-8: Satisfaction with Care Elements

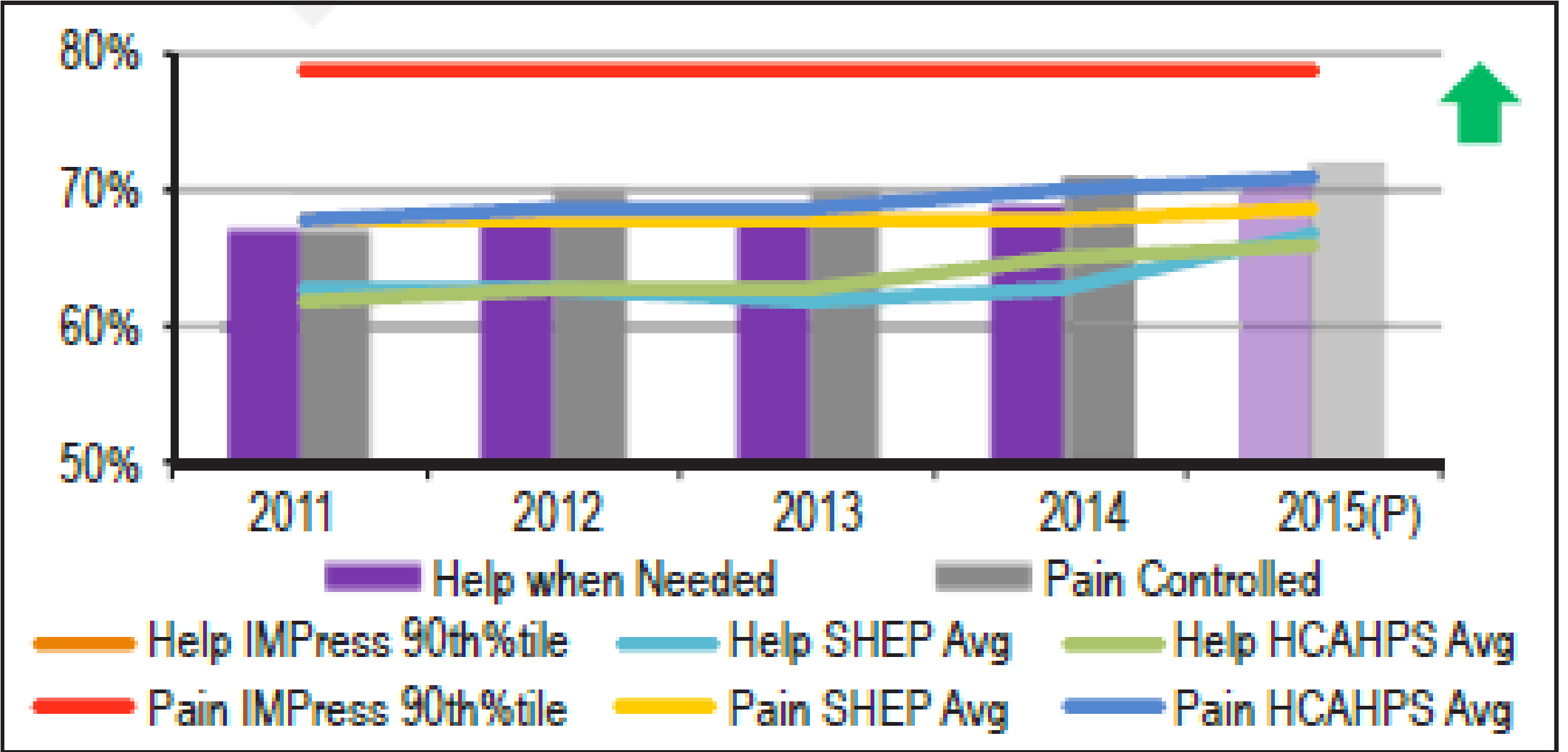


Figure 7.2-16: Left Emergency Department Without Being Seen

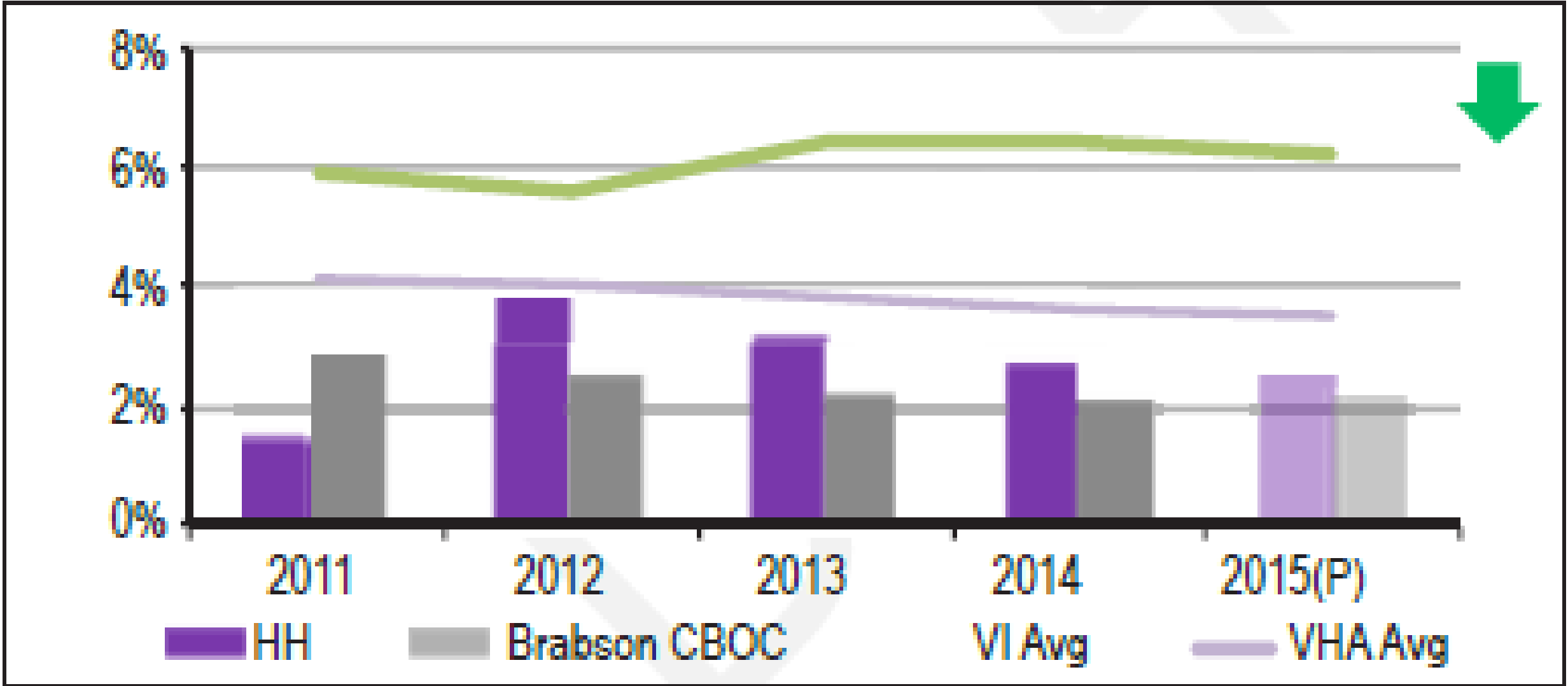


Figure 7.2-17: Willingness to Recommend

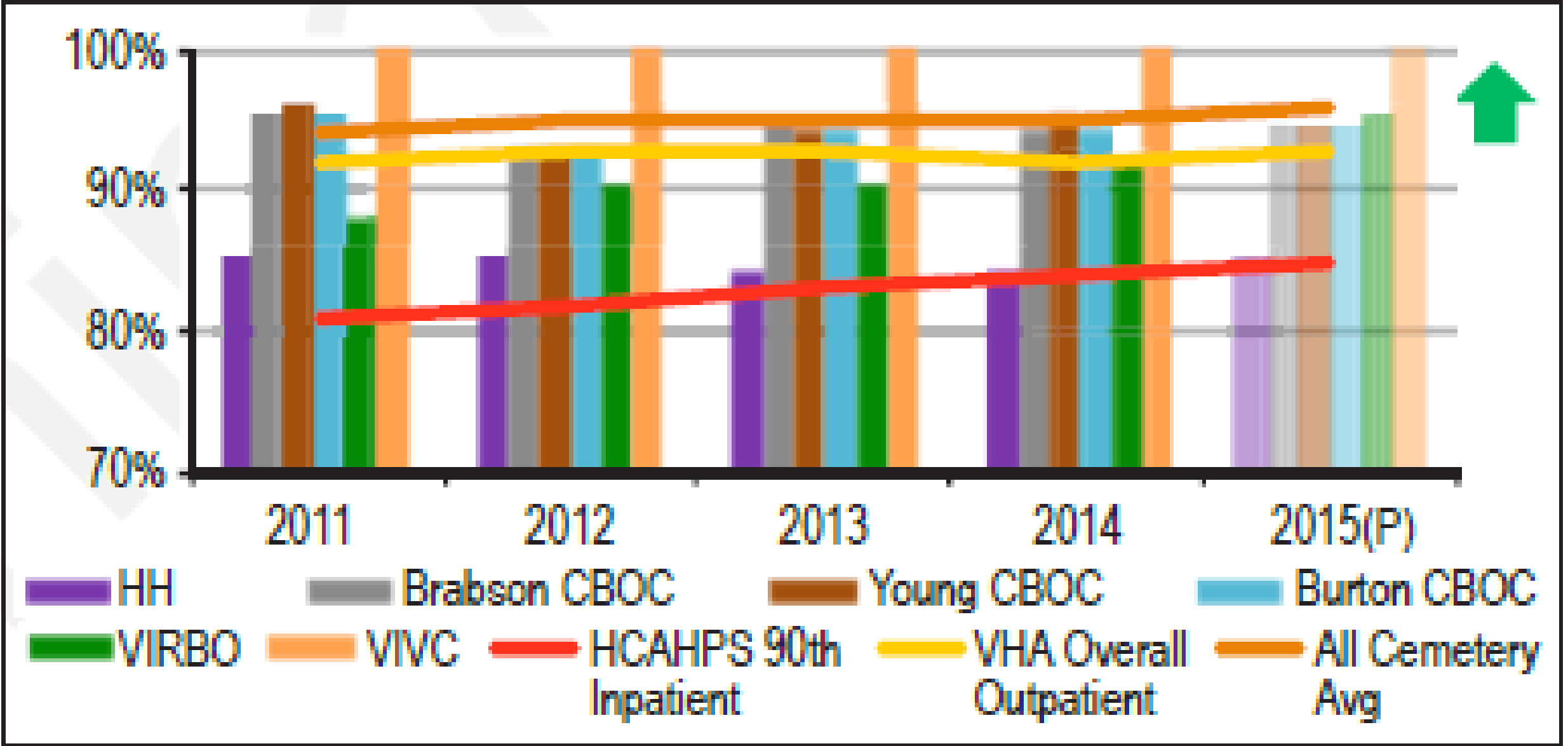
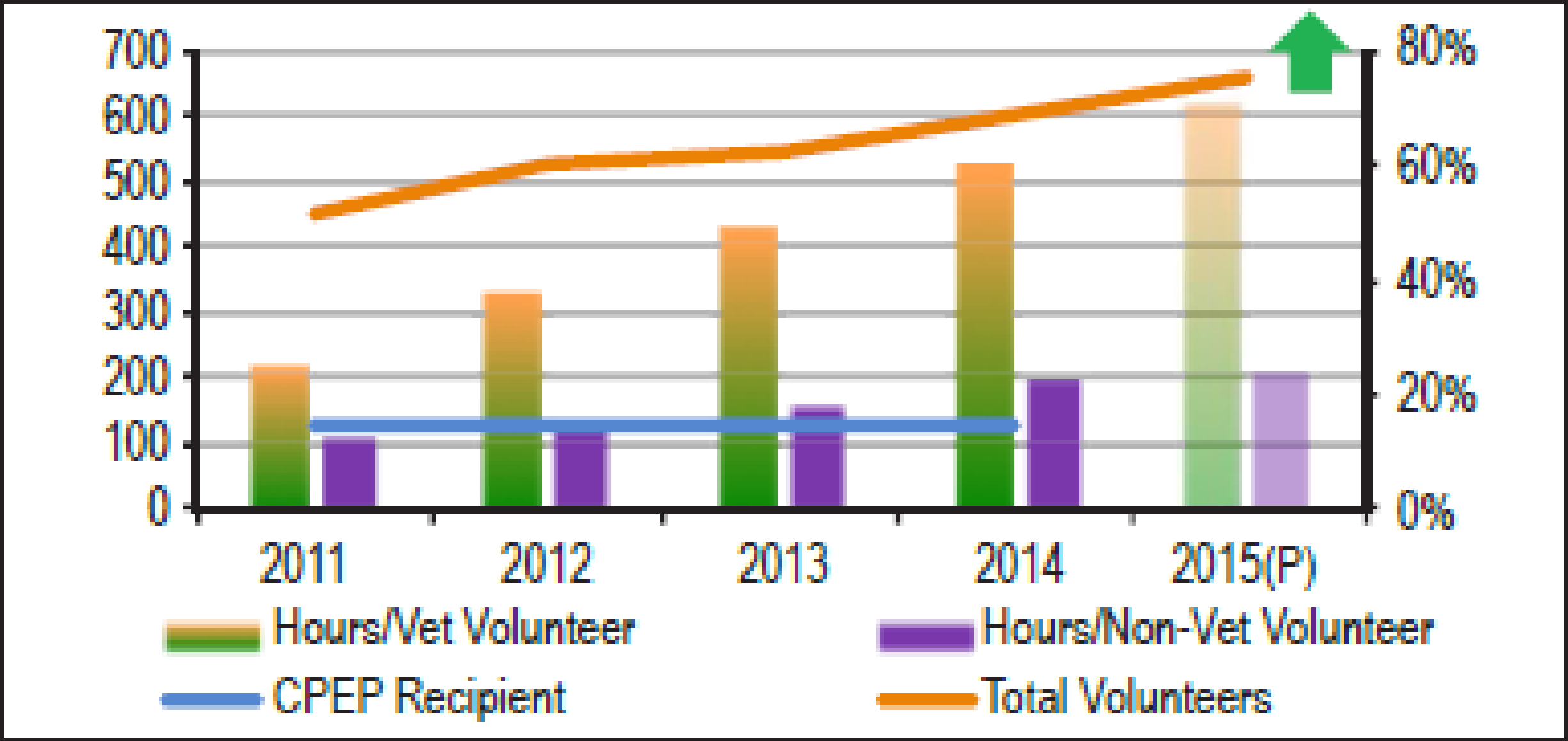


Figure 7.2-21: Engagement in Volunteering



ตัวอย่าง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกับผลลัพธ์ทางธุรกิจในแต่ละด้าน

7.3 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

- ระบบงานและประสิทธิภาพ

- ต้นทุนการดำเนินงานต่อพนักงาน
- กำไรสุทธิต่อพนักงาน

- การเรียนรู้และพัฒนา

- ความต่างของสมรรถนะของพนักงานเทียบกับเป้าหมาย(Competency Gap)
- ฐานนิยมของชั่วโมงการฝึกอบรม
- ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผน

ตัวอย่าง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกับผลลัพธ์ทางธุรกิจในแต่ละด้าน

7.3 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

- ความผูกพันและความพึงพอใจ

- อัตราหมุนเวียนของบุคลากร
- อัตราหมุนเวียนของพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญ
- อัตราคงอยู่ของบุคลากร
- ดัชนีความพึงพอใจของบุคลากร
- จำนวนข้อร้องเรียนของบุคลากร
- สัดส่วนการเลื่อนตำแหน่งงานจากภายใน

Figure 7.3-2: Required Training Timely Completion

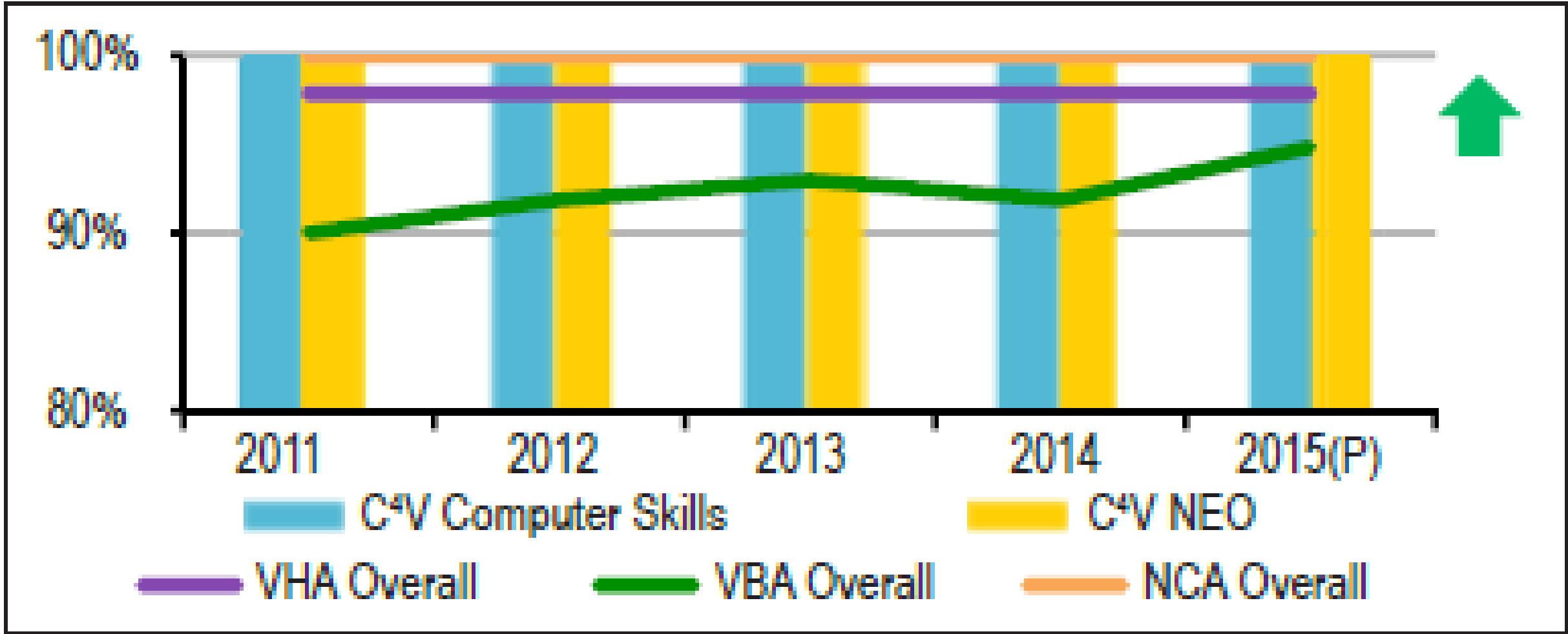


Figure 7.3-6: Workforce Vacancy Percentage

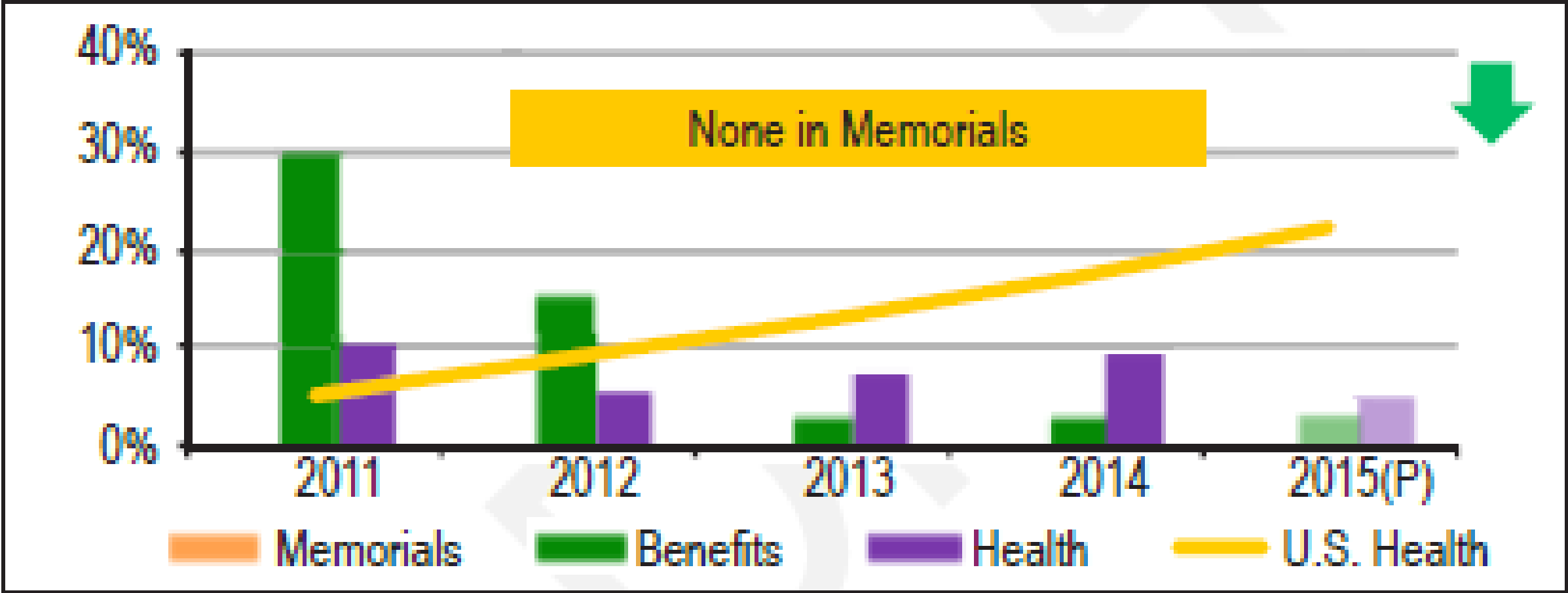


Figure 7.3-10: Employee DART Incidents

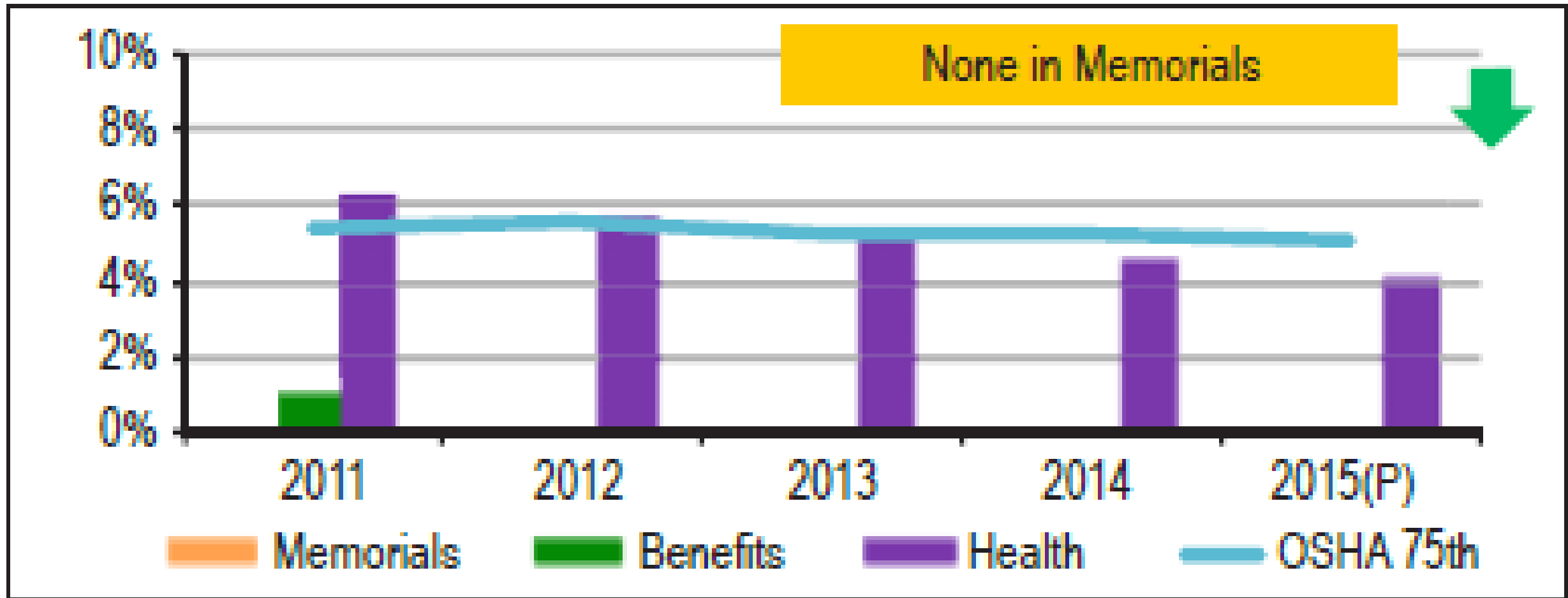
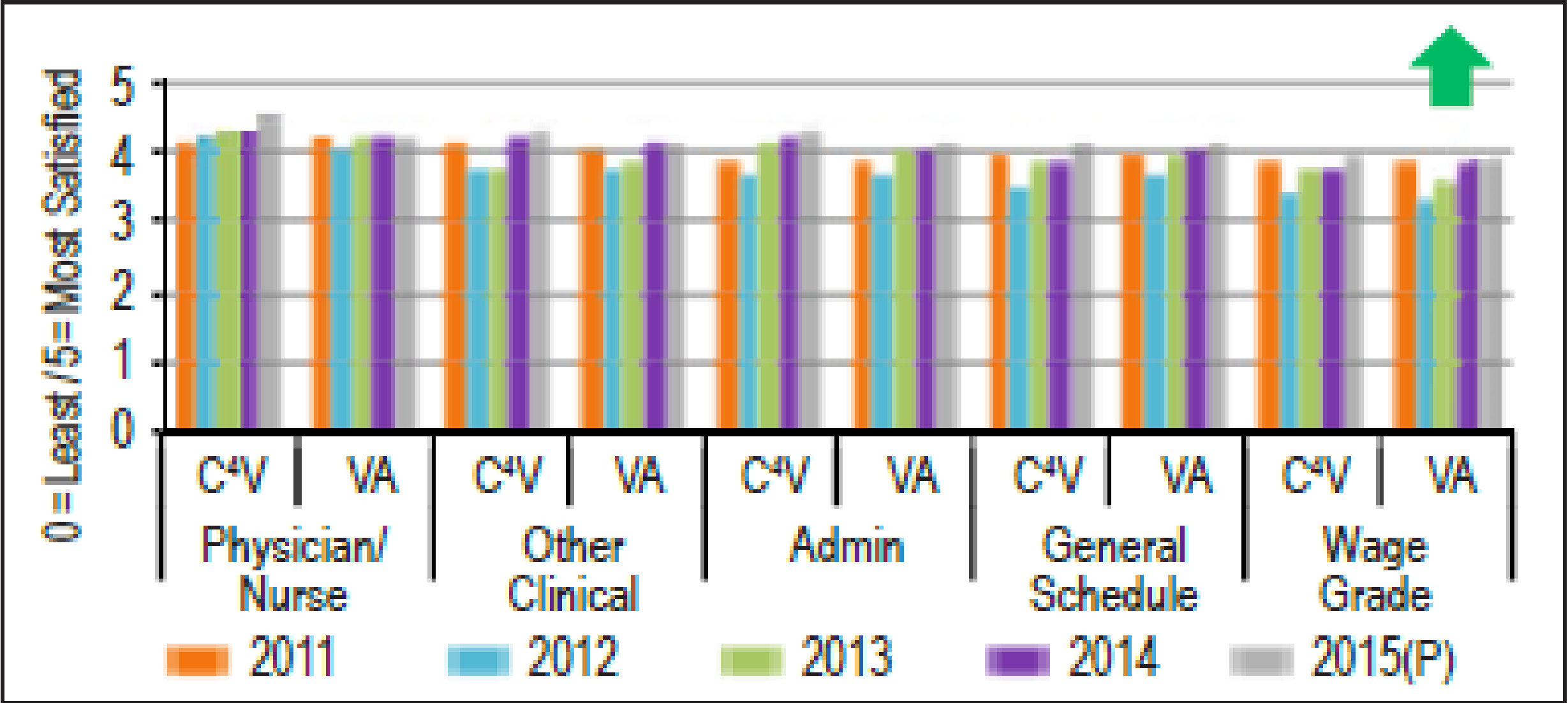


Figure 7.3-12: Workforce Satisfaction with Safety



ตัวอย่าง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกับผลลัพธ์ทางธุรกิจในแต่ละด้าน

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำและกำกับดูแลองค์กร

- การนำและกำกับดูแลองค์กร
 - จำนวนครั้งที่มีการซื้อฉลในองค์กร
 - มูลค่าความเสียหายจากการถูกซื้อฉลจากบุคลากรขององค์กร
 - ดัชนีธรรมาภิบาล
 - จำนวนเรื่องของข่าวทางลบ
 - ดัชนีภาพลักษณ์ขององค์กร
 - ดัชนีความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนร่วม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - ค่าปรับจากการละเมิดกฎระเบียบของรัฐ

Figure 7.4-1: Leaders Communicate Goals and Priorities

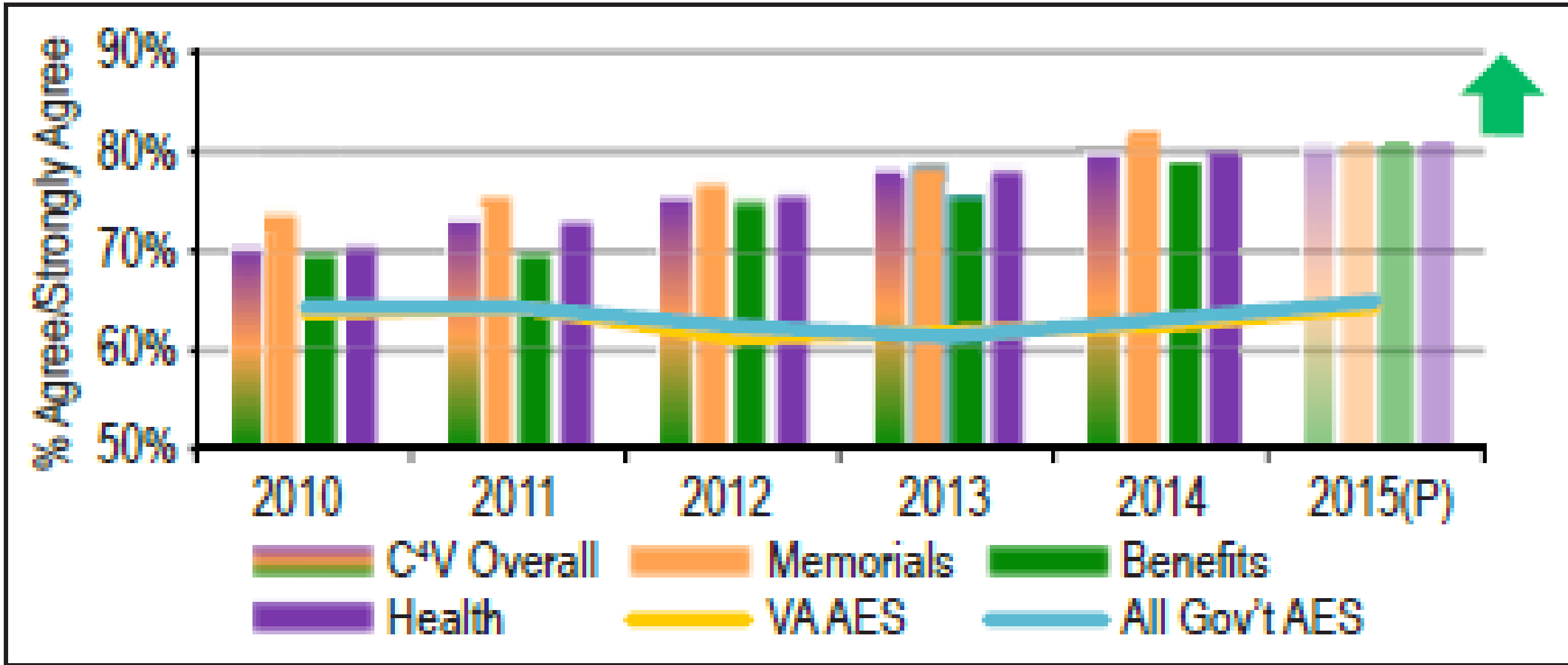


Figure 7.4-13: Commitment to Ethics

Lower = Better	2010	2011	2012	2013	2014	2015(P)
HIPAA violation from HHS/OCR	0	0	0	0	0	0
EMTALA violations	0	0	0	0	0	0
OIG complaint/hotline investigation	0	0	1	0	0	0
Substantiated			0			
Employee ethics-related grievances	0	0	0	0	0	0
Internal findings of ethics violation	0	0	0	0	0	0
EEOC adverse findings	0	0	0	0	0	0

Figure 7.4-12: Notices of Violations or Adverse Findings

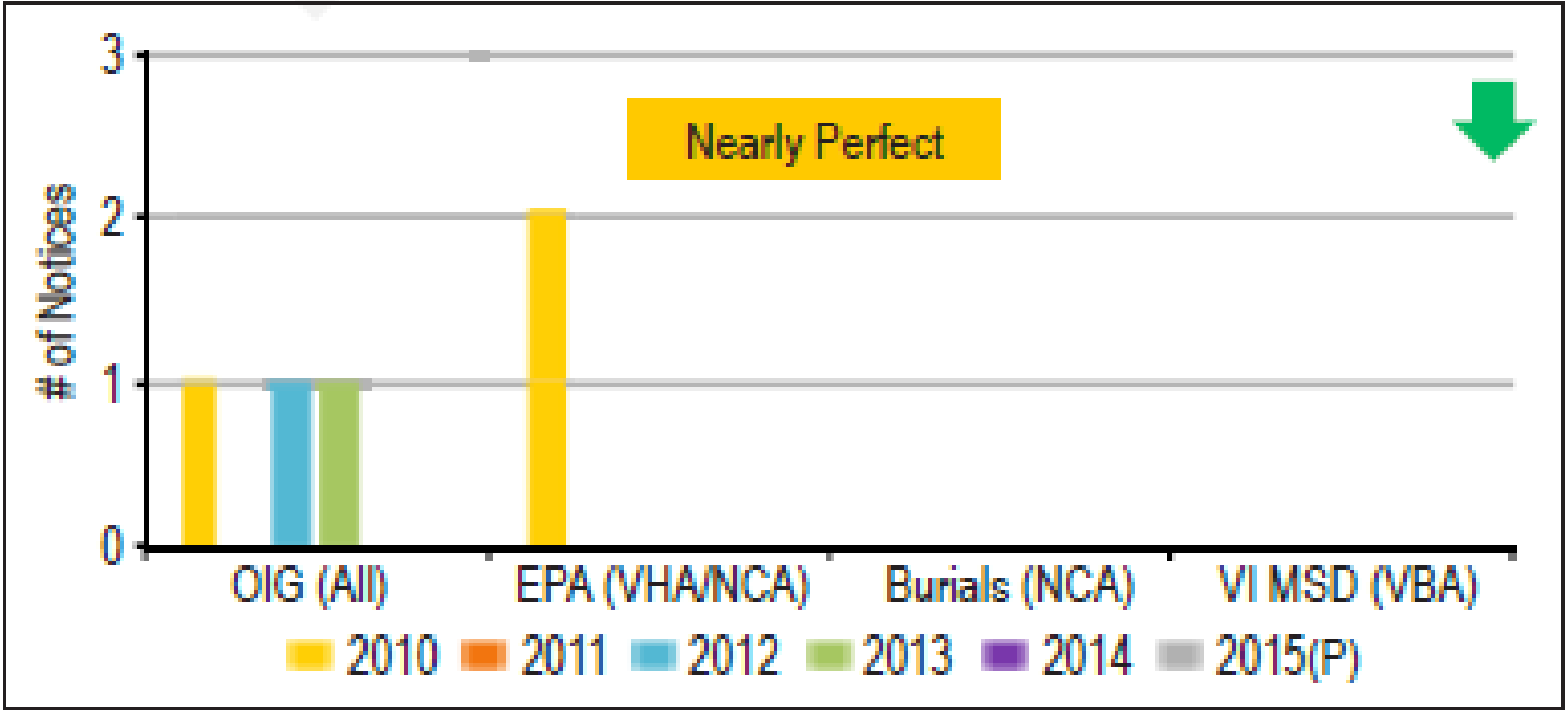
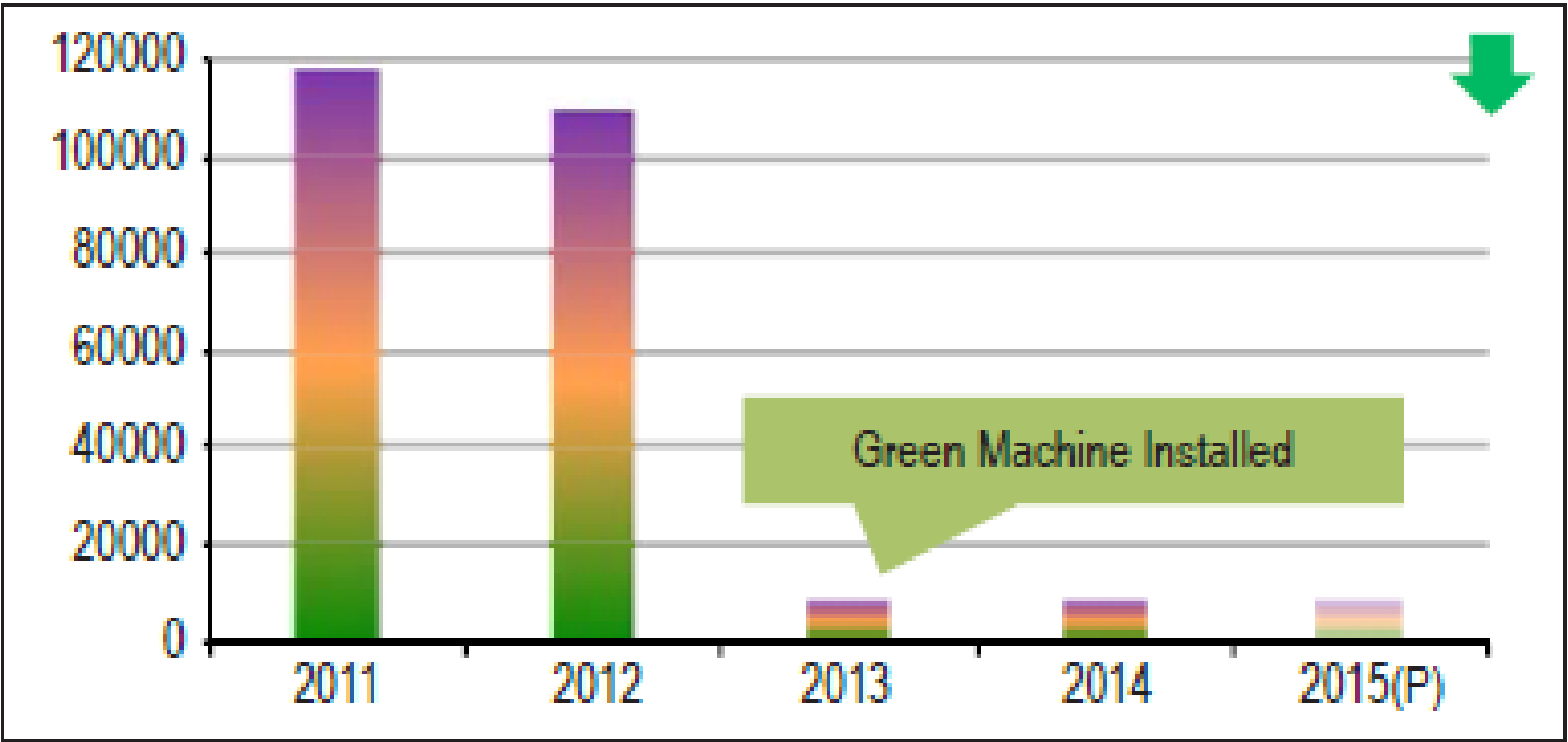


Figure 7.4-18: Waste Generated (Lbs.)



ตัวอย่าง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกับผลลัพธ์ทางธุรกิจในแต่ละด้าน

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำและกำกับดูแลองค์กร

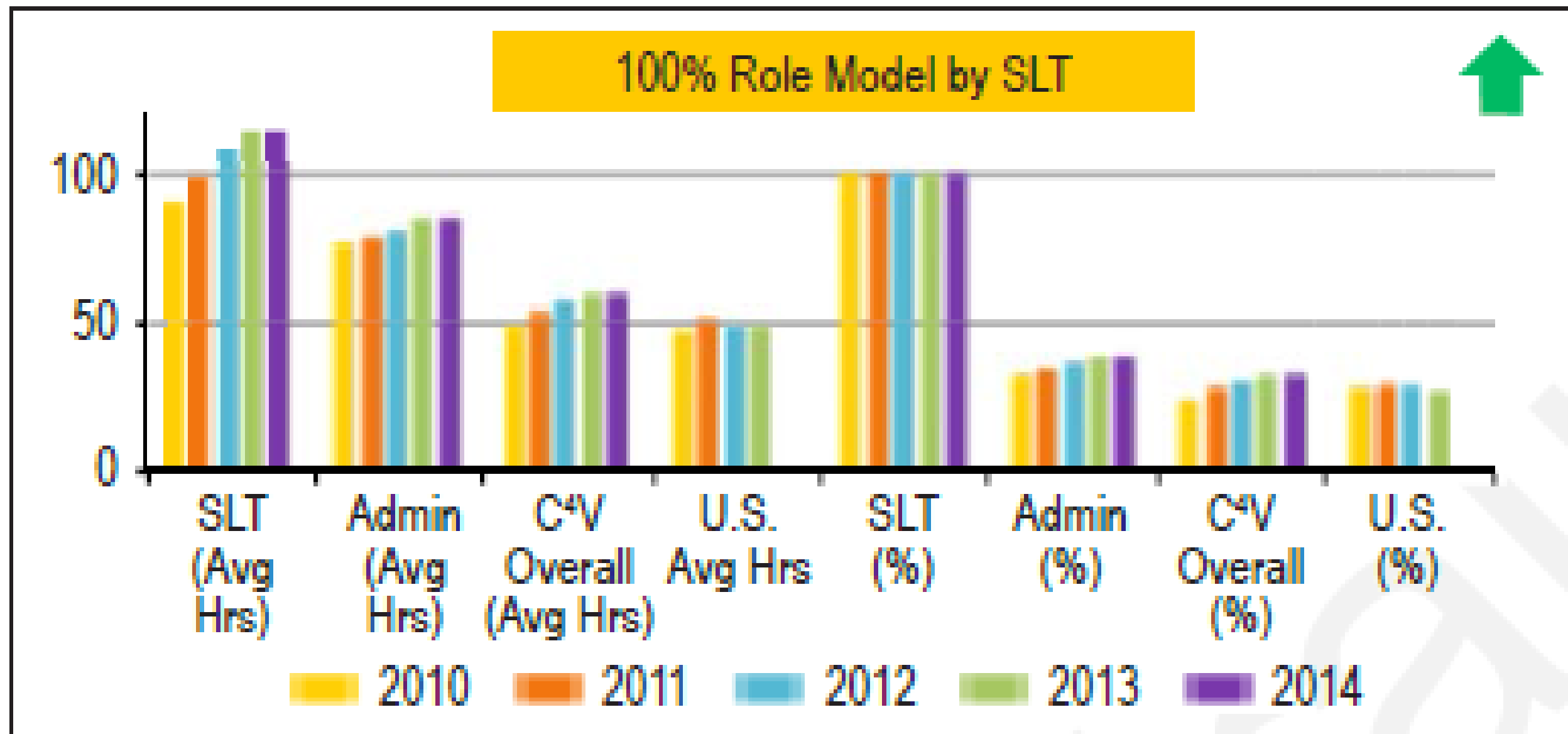
- การนำและกำกับดูแลองค์กร
 - สัดส่วนของงบประมาณเพื่อสนับสนุนชุมชน
 - จำนวนครั้งที่ตัวแทนขององค์กรได้ร่วมกิจกรรมสนับสนุนชุมชน

ตัวอย่าง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกับผลลัพธ์ทางธุรกิจในแต่ละด้าน

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำและกำกับดูแลองค์กร

- ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 - สัดส่วนความสำเร็จของตัวชี้วัดระดับองค์กร
 - สัดส่วนความก้าวหน้าของแผนระยะยาวที่ได้มีการนำไปปฏิบัติ
 - สัดส่วนความสำเร็จของแผนปฏิบัติ(Action Plan)
 - สัดส่วนความแตกต่างระหว่างค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเทียบกับงบประมาณ

Figure 7.4-19: Community Support through Volunteering



ตัวอย่าง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกับผลลัพธ์ทางธุรกิจในแต่ละด้าน

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด

- ด้านการเงิน
 - อัตราส่วนผลตอบแทนการลงทุน (ROI)
 - อัตราส่วนผลตอบแทนส่วนทุน (ROE)
 - ผลกำไรสุทธิ
 - มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EVA)
 - สัดส่วนผลกำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin)
 - อัตราส่วนหนี้เทียบกับทุน (Debt to Equity Ratio)

ตัวอย่าง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกับผลลัพธ์ทางธุรกิจในแต่ละด้าน

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด

- ด้านการตลาด
 - สัดส่วนของส่วนแบ่งการตลาด
 - อัตราการเติบโตทางด้านการขยาย
 - อันดับของผลิตภัณฑ์ในตลาด
 - จำนวนผลิตภัณฑ์ในธุรกิจใหม่
 - อัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์ในธุรกิจใหม่

Figure 7.5-1: Actual Expense Percentage of Budgeted Expense

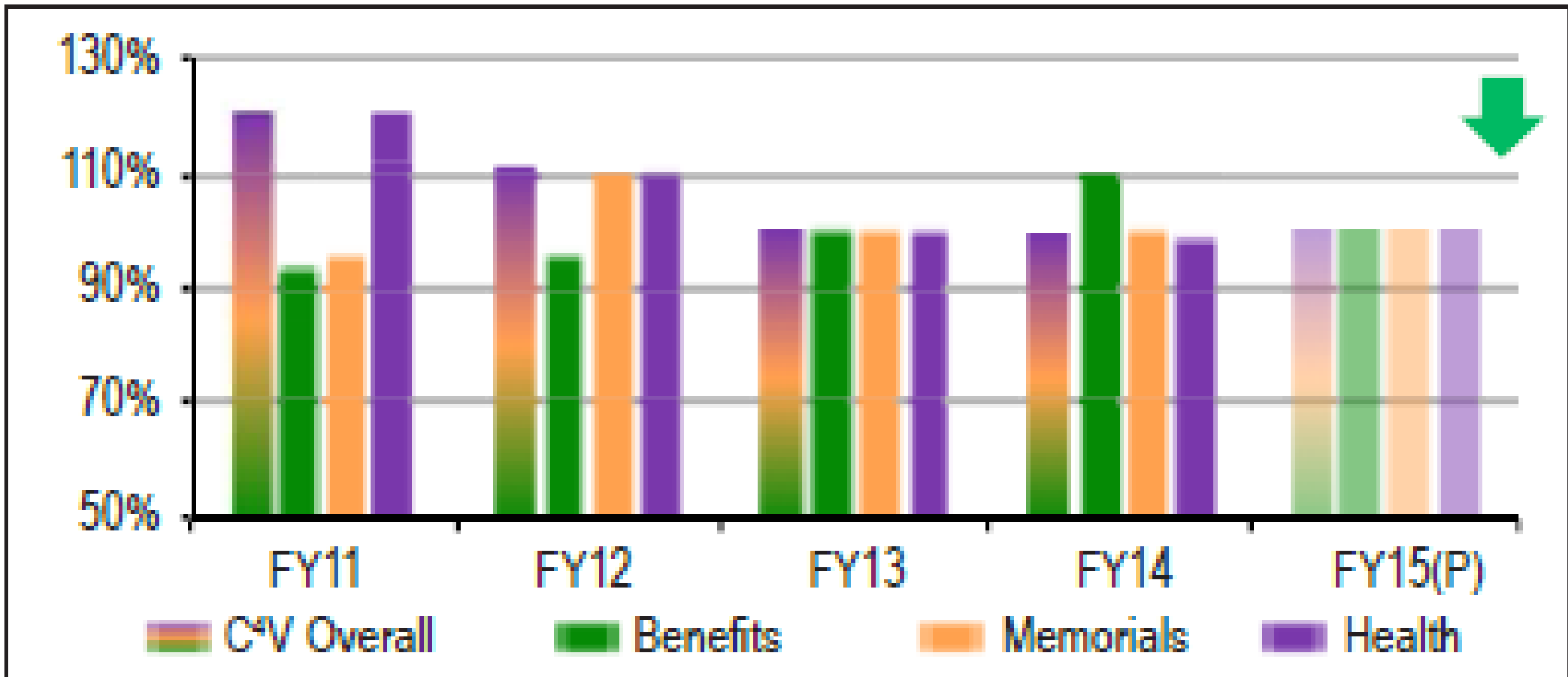


Figure 7.5-6: Third-Party Billing Collections

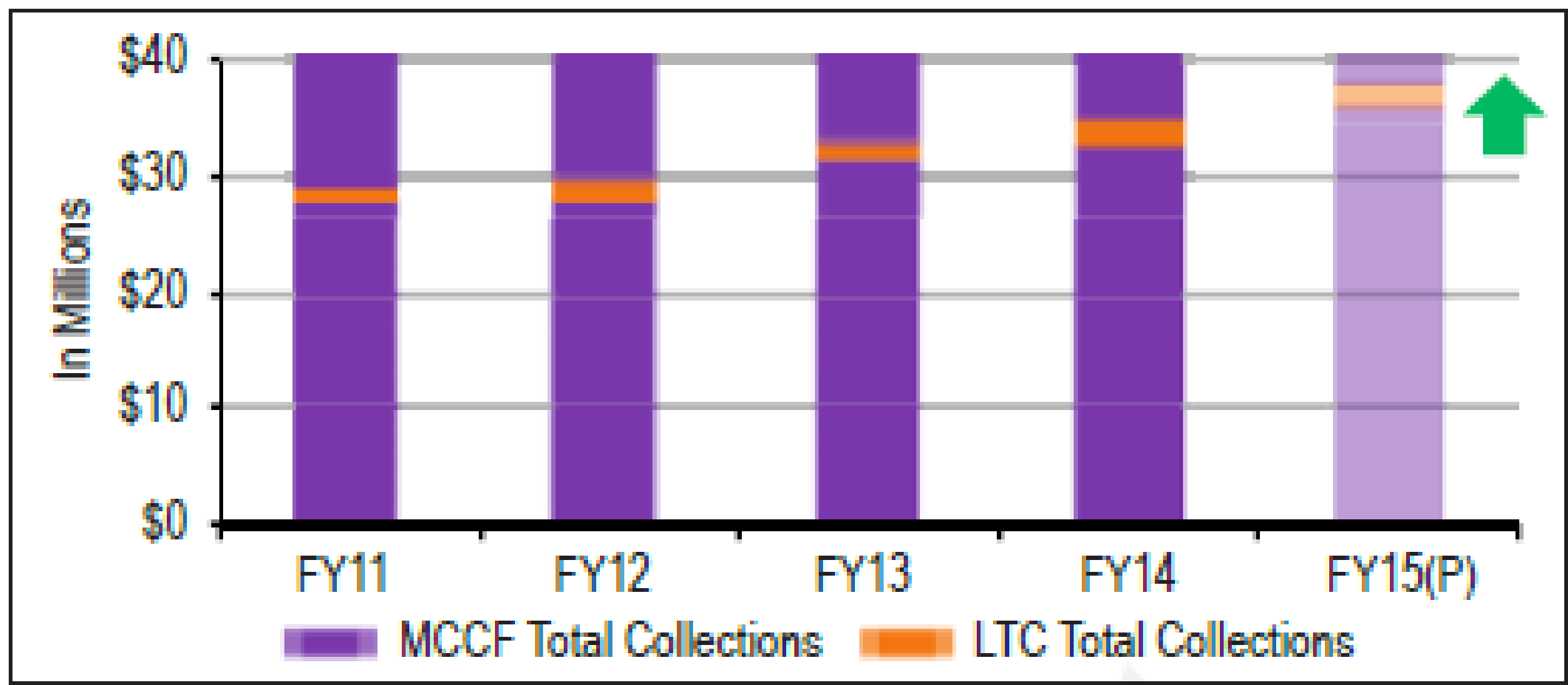
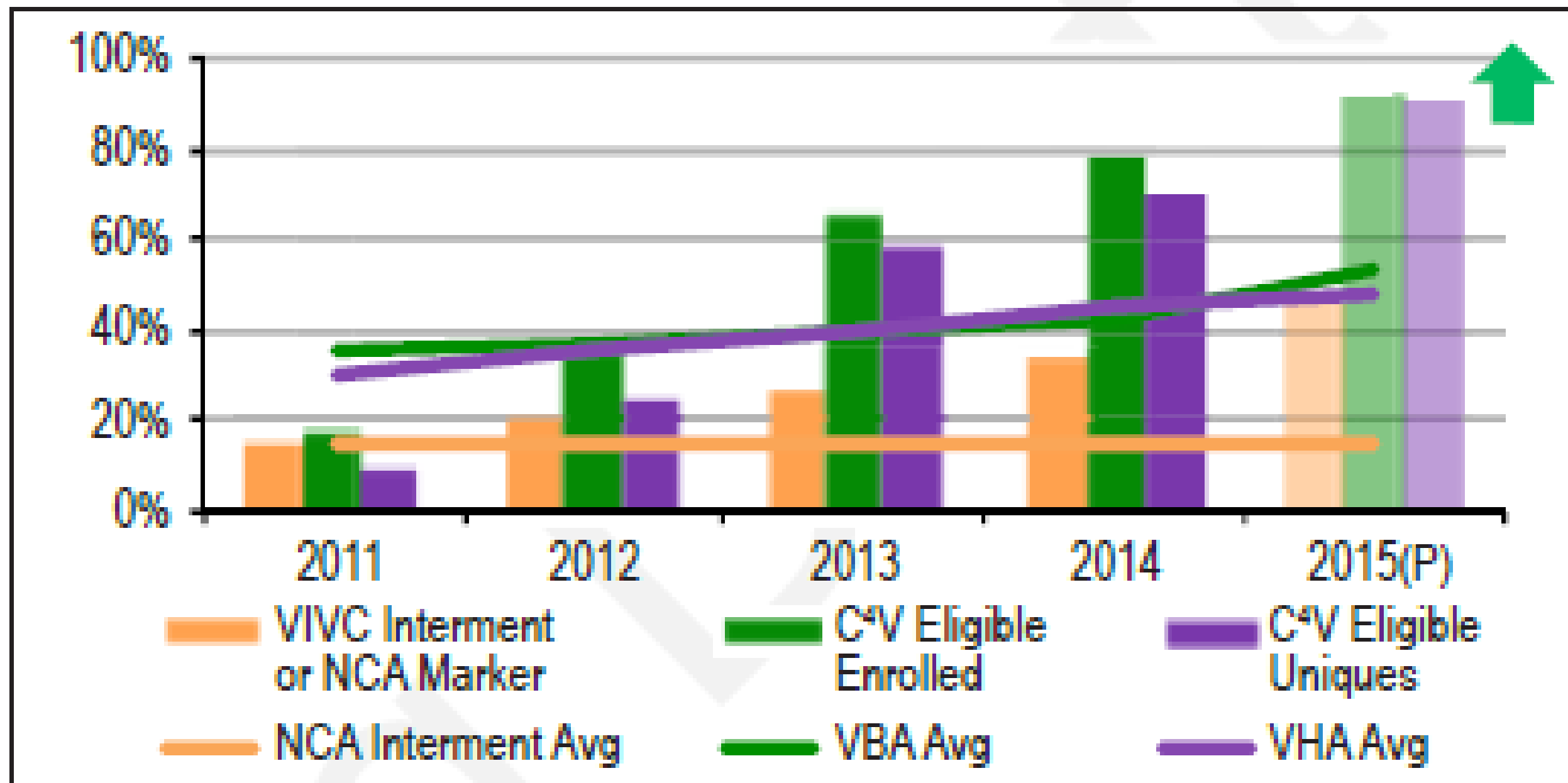


Figure 7.5-7: Eligible Veterans Using C⁴V



เป้าหมายของการออกแบบระบบการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

1. มีการเลือก เก็บรวบรวม ทำให้สอดคล้องและนำข้อมูล สารสนเทศมาบูรณาการ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินการขององค์กร

โดยรวม องค์กรมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้ในการสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กรและนวัตกรรม

องค์กรของท่านประสบปัญหาต่อไปนี้บ้างหรือไม่

- ผู้บริหารตัดสินใจเรื่องต่างๆบนพื้นฐานความเชื่อมากกว่าความเป็นจริง
- องค์กรมีระบบในการจัดทำรายงานแบบต่างคนต่างทำ
- หัวหน้าหน่วยงานได้รับรายงานที่มีรูปแบบไม่ซ้ำเดิม
- การขอข้อมูลระหว่างแผนกเป็นเรื่องยุ่งยาก

เป้าหมายของการออกแบบระบบการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

2.องค์กรมีการเลือกข้อมูลและ**สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ**ที่สำคัญและมีการนำข้อมูลและได้**ใช้ข้อมูลและสารสนเทศในการสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ ระดับกลยุทธ์ และนวัตกรรม**อย่างมีประสิทธิภาพ

3.องค์กรมีการปรับปรุงและพัฒนา**ระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจ**อยู่เสมอและระบบการวัดผลการดำเนินการไวต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในหรือภายนอกองค์กรที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิด

ความสำคัญของระบบการวัดผล

1. การวัดผลช่วยให้องค์กรได้ทราบสถานะของตนเอง

If you can't measure, you can't manage

2. การรู้สถานการณ์ขององค์กรจะช่วยให้การวางแผนการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงองค์กร

If you can't measure, you can't improve

3. เมื่อเราวัดสิ่งใด สิ่งนั้นจะถูกทำให้มีความสำคัญและมีการกระทำ เป็นลำดับแรก

What gets measure, gets done

ความสำคัญของระบบการวัดผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- การวัดและวิเคราะห์ผลใน**บทบาทของการบริหารผลการปฏิบัติงาน** จะทำให้**เกิดการสื่อสารความคาดหวัง**และการทำความเข้าใจระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาว่า
 - หน้าที่ที่สำคัญในการปฏิบัติงานคืออะไร
 - งานที่เขาทำ สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรอย่างไร
 - อะไรคือการทำงานที่ดี
 - พนักงานและผู้บังคับบัญชาจะร่วมกัน ปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้นได้อย่างไร
 - จะวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างไร

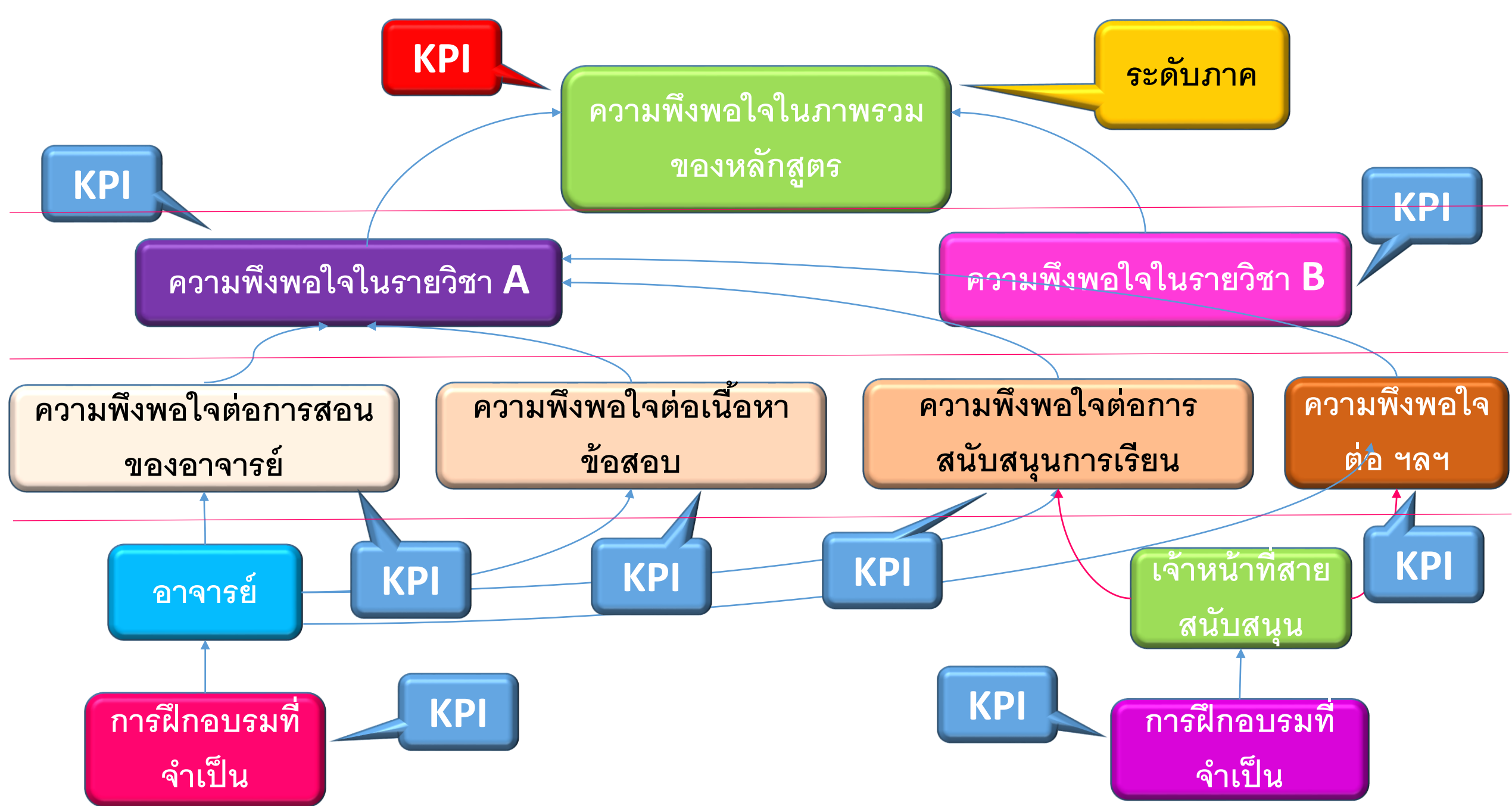


ความท้าทายของการนำระบบการวัดผลมาใช้ในองค์กร

- ทักษะคติต่อการวัดผล
 - มองเป็นเรื่องดี
 - มองเป็นเรื่องไม่ดี ไม่ต้องการให้มีระบบในการประเมินผล ด้วยเหตุผลที่แตกต่างกัน เช่น
 - กลัวที่จะนำเสนอผลการปฏิบัติงานของตนเอง
 - ไม่เชื่อในระบบการวัดผล
 - ความกลัวถึงความไม่นอนในอนาคต
 - เชื่อว่าการทำงานของฝ่ายตนไม่มีทางบรรลุเป้าหมาย การวัดและประเมินผลไม่ช่วยให้อะไรดีขึ้น มีแต่จะเพิ่มภาระในการปฏิบัติงาน

ตัวอย่างเกณฑ์ต่างๆที่ใช้วัดผลทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

- **การวัดผลในระดับบุคคล** มีการวัดผลทั้งในด้านผลการทำงาน กระบวนการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร ความร่วมมือประสานกับทีมงานและผู้บังคับบัญชา
- **การวัดผลในระดับองค์กร** มีการวัดผลทั้งในด้านผลลัพธ์ทางการเงินและการตลาด การตอบสนองและการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การสร้างประสิทธิภาพทางด้านกระบวนการภายใน นวัตกรรมและการพัฒนาภายในองค์กร การสร้างความพึงพอใจและการพัฒนาพนักงาน



แนวคิดพื้นฐานของการวัดผล

1. กำหนด**สิ่งที่จะวัด**หรือประเมินว่าจะประเมินในจุดหรือสิ่งใด
2. กำหนดตัวชี้วัด(**Key Performance Indicator**) หรือเครื่องมือที่จะใช้วัดในสิ่งที่ต้องการวัด
3. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือ**ตัวเปรียบเทียบ**สำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว เกณฑ์คือสิ่งที่บอกได้ว่าเมื่อวัดผลออกมาแล้วระดับใดคือแย่ ปานกลาง หรือดี
4. เก็บข้อมูลผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น
5. เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

(Strategy) Card

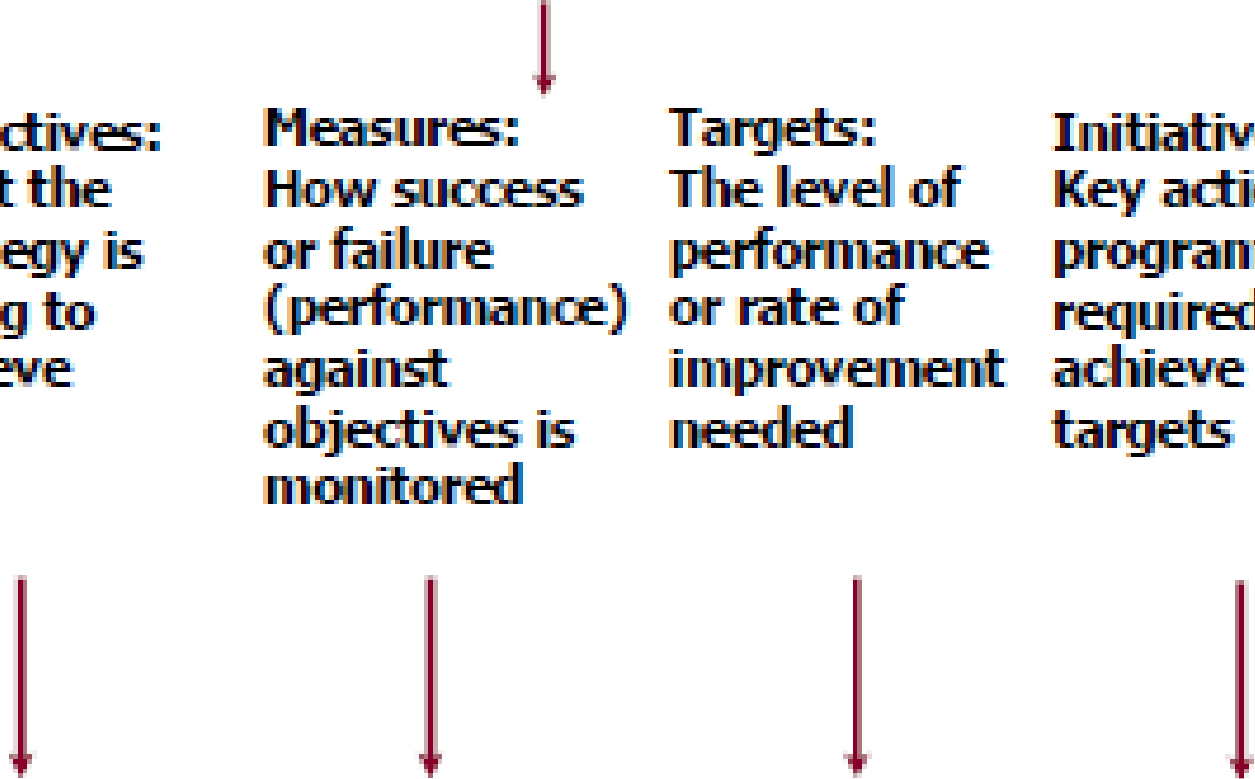
BSC: Balanced Score Card

Objectives:
What the strategy is trying to achieve

Measures:
How success or failure (performance) against objectives is monitored

Targets:
The level of performance or rate of improvement needed

Initiatives:
Key action programs required to achieve targets



Objectives	Measures	Targets	Initiatives
• Fast ground turnaround	• On Ground Time • On-Time Departure	• 30 Minutes • 90%	• Cycle time optimization

วัตถุประสงค์ของการนำระบบการวัดผลไปสู่การปฏิบัติ

- **เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวัด (Measurement System)** ซึ่งมักจะนำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานระดับฝ่าย หรือระดับบุคคล ซึ่งผลการประเมินที่ได้บางองค์กรจะนำไปผูกติดกับระบบการจัดสรรค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในตำแหน่ง
- **เพื่อใช้ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)** เครื่องมือทางด้านการประเมินผล เช่น **Balanced Scorecard** สามารถนำไปผูกกับระบบการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้ ซึ่งช่วยให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น
- **เพื่อใช้เป็นระบบในการบริหารองค์กร (Management System)** คือมีการนำตัวชี้วัดและแผนงานต่างๆมาใช้ในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง โดยการบริหารงานต่างๆจะอิงกับตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ-ผล การประเมินความสำเร็จของแผนงานต่างๆ

จากนั้นจึงนำข้อมูลต่างๆมาสรุปเป็นรูปแบบของสิ่งต่างๆที่มีความสอดคล้องกัน เช่น

ระดับ	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ผู้ใช้ข้อมูล
องค์กร	เพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและระบบในการบริหารองค์กร	ผลการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆให้เชื่อมโยงกัน	ประธานกรรมการและคณะผู้บริหาร
ฝ่ายงาน	เป็นเครื่องมือในการวัดและนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศในแต่ละฝ่าย	ประธานกรรมการและผู้บริหารสายงาน
บุคคล	เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวัด	ประเมินศักยภาพพนักงานในระยะยาวเพื่อเก็บข้อมูลและใช้กับระบบตัวตายตัวแทน (Successor) และมีแผนที่จะมีการกำหนดเพื่อนำไปจัดทำระบบเงินเดือนค่าจ้างในอนาคต	ผู้บริหารสายงานและหัวหน้างาน