




# Transforming HA to AHA

## BAH experience

พล.อ.ต. ทวีพงษ์ ปาจรีย์  
ผอ.รพ. ภูมิพลอดุลยเดช  
14 กันยายน 2563

AHA 2018

1



## รพ.ภูมิพลอดุลยเดช

- รพ.หลักของกองทัพอากาศ
- จำนวนเตียงที่ให้บริการทั้งสิ้น 716 เตียง
- จำนวนผู้รับบริการผู้ป่วยนอก 980,343 ราย
- จำนวนผู้รับบริการผู้ป่วยใน 26,299 ราย
- บุคลากร
  - แพทย์ 240 คน แพทย์ประจำบ้านและแพทย์ประจำบ้านต่อยอด 212 คน
  - พยาบาลวิชาชีพ 986 คน
  - เภสัชกร 37 คน
  - รวม 2907 คน

AHA 2018

2

การรับรองกระบวนการคุณภาพ  
รพ.ภูมิพลอดุลยเดช

ครั้งที่ 6 พ.ศ.2561  
Reaccreditation AHA

2542

ครั้งที่ 5 พ.ศ.2557

1st AHA

ครั้งที่ 4 พ.ศ.2554

ครั้งที่ 3 พ.ศ.2551

ครั้งที่ 2 พ.ศ.2548

ครั้งที่ 1 พ.ศ.2545

AHA 2018

3

ทำไมต้อง  
“Advanced HA”

AHA 2018

4



# การสัมมนาวางแผนกลยุทธ์ ปี 2556 - 2560



AHA 2018

5



# 2556 สัมมนาปรับปรุงกลยุทธ์

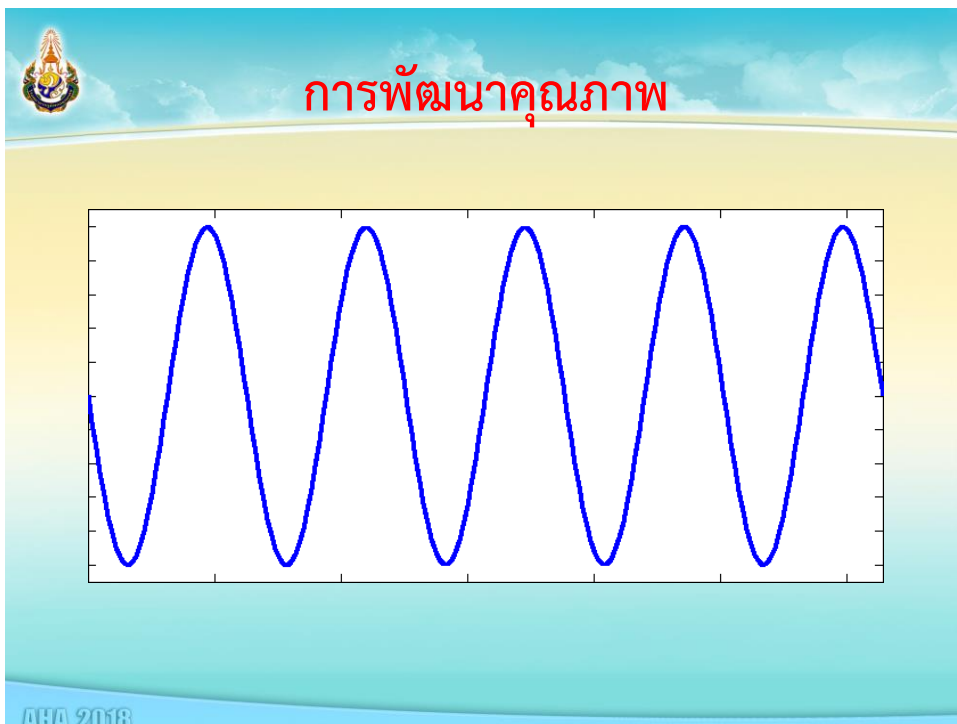
## มีอะไรใหม่ๆ ที่ท้าทายอีกไหม ในด้านการพัฒนาคุณภาพ

AHA 2018

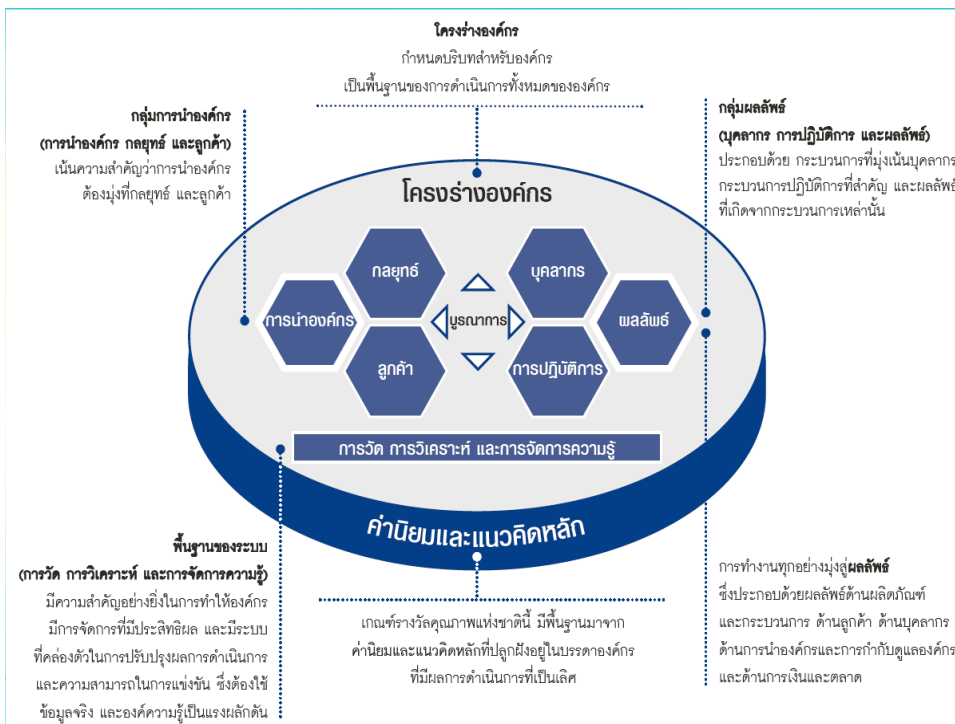
6



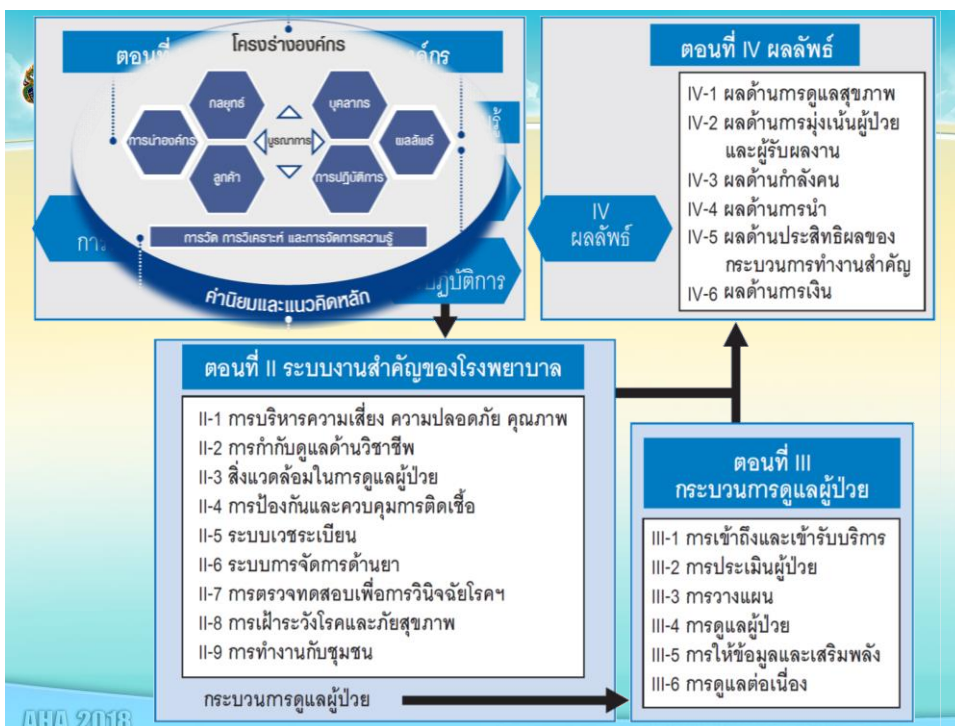
7



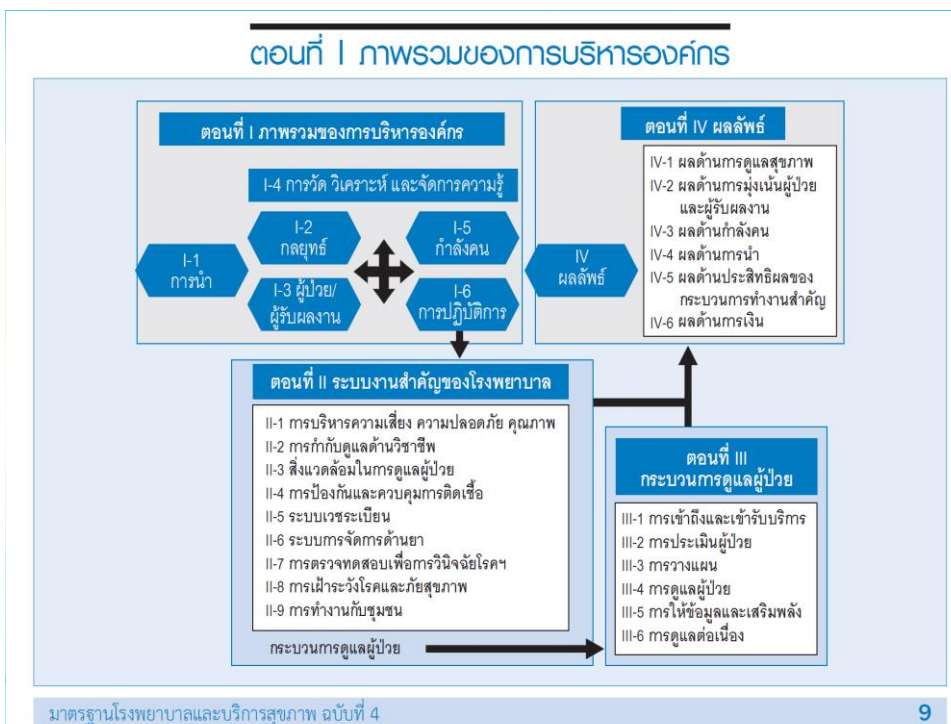
8



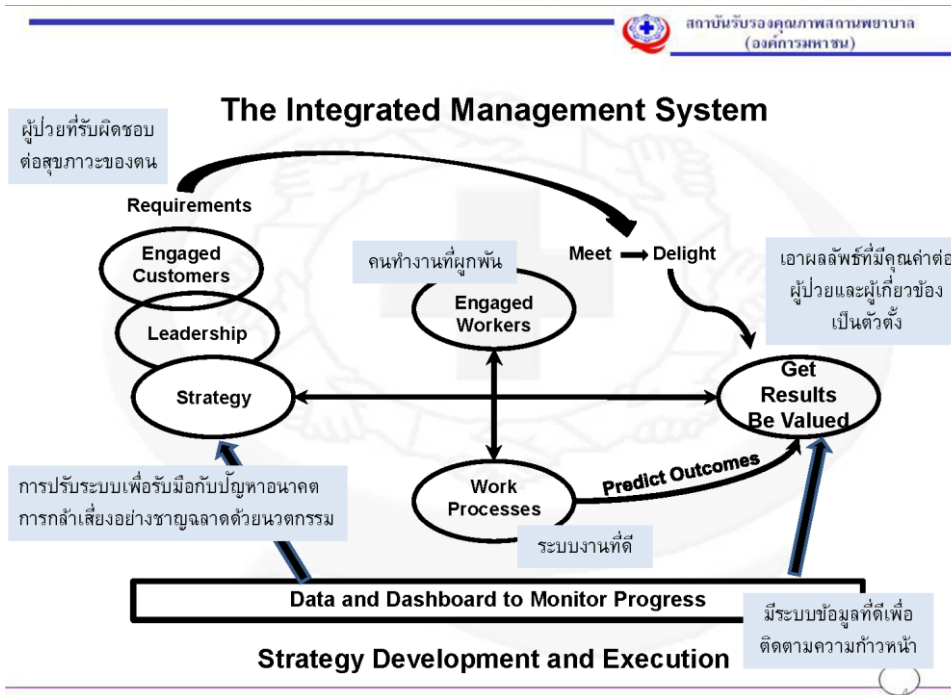
9



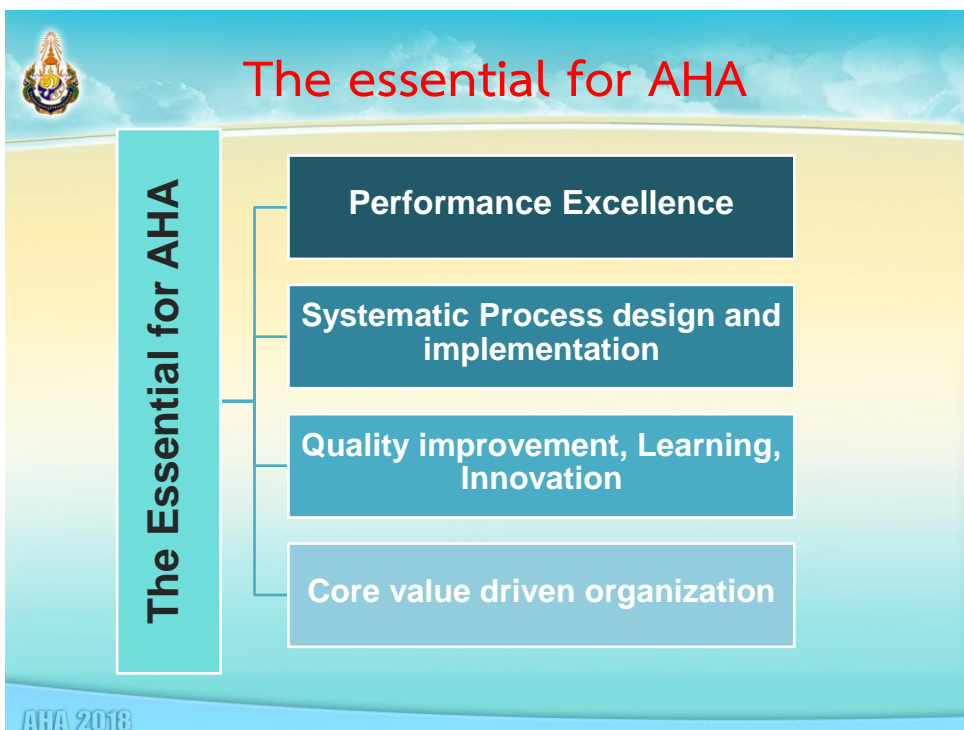
10



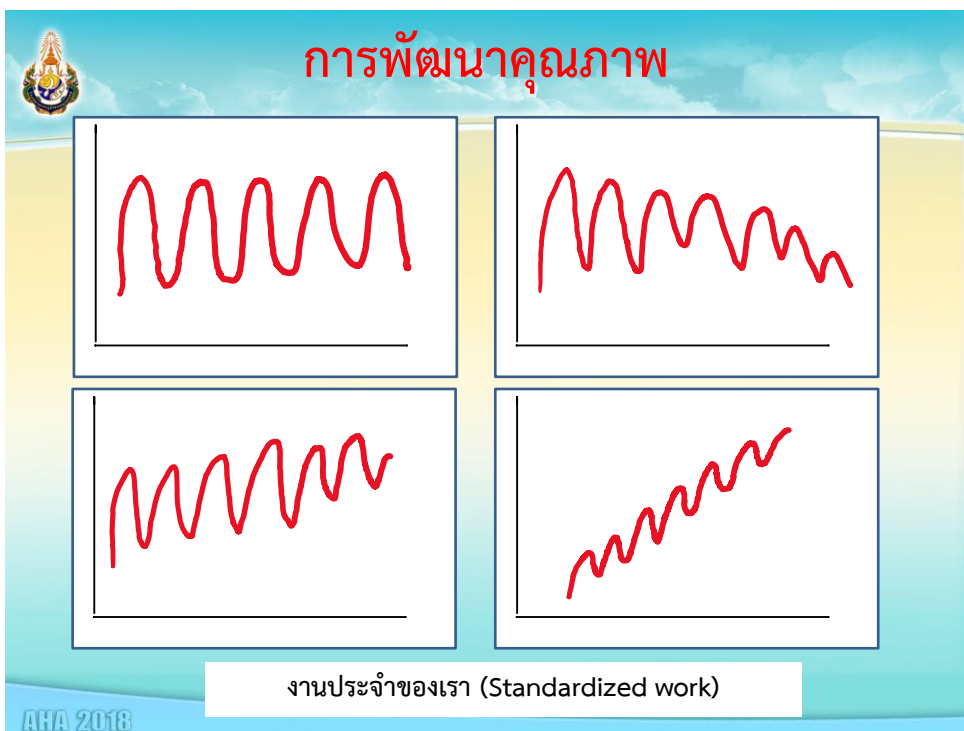
11



12



13



14



15



16





17



18

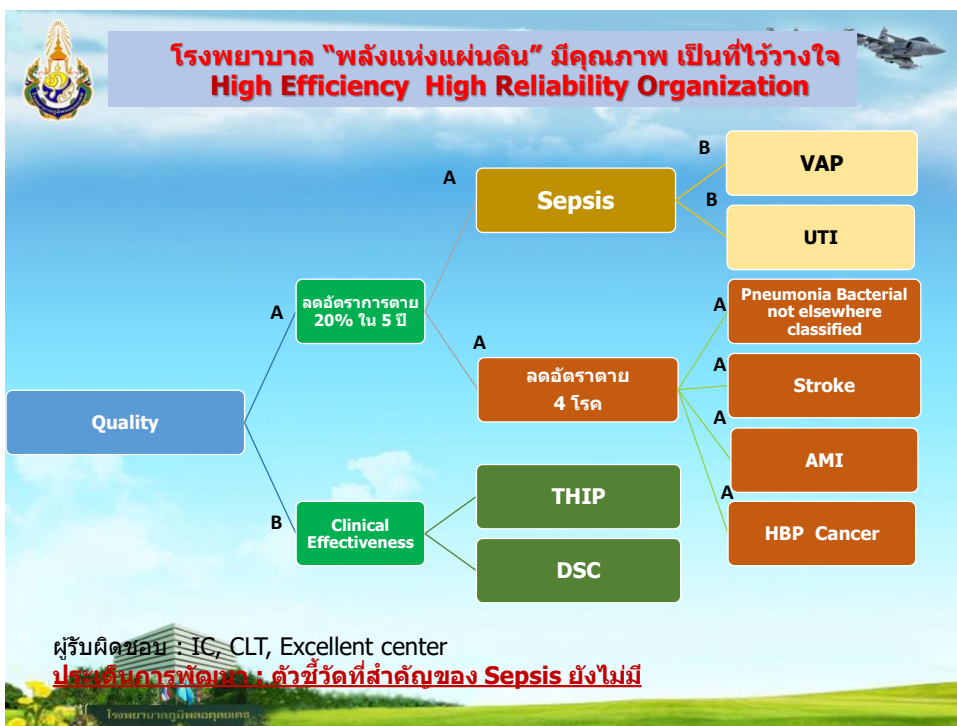


19

20

Goal	Objective	Key Results	Owner
<b>Quality</b>	ลดอัตราการตาย 20% ใน 5 ปี	- ลด NI 50% ใน 3 ปี • ลด Sepsis / VAP / UTI - ลดอัตราการตาย 5 โรคสำคัญ : (1.Pneumonia 2.ICH 3.Cerebral infarction 4. AMI 5. HBP Cancer)	IC
	Clinical Effectiveness	• THIP • Disease Specific certification	CLT & Excellent center
<b>Safety</b>	ลด Adverse event 50% ใน 5 ปี	- Medication error ลดลง	PTC
		- International Patient safety Goals (IPSGs)	RM
<b>Customer Experience</b>	เพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ	อัตราความพึงพอใจของผู้รับบริการ ≥ 85%	Operation Team & CRM
<b>Staff Engagement</b>	เพิ่มความผูกพันของบุคลากรในองค์กร	อัตราความผูกพันของบุคลากรเพิ่มขึ้น 10%	HRD
<b>Utilization Management</b>	เพิ่ม Return on Investment	- ROI เพิ่มขึ้น 5% - Unit cost	UM

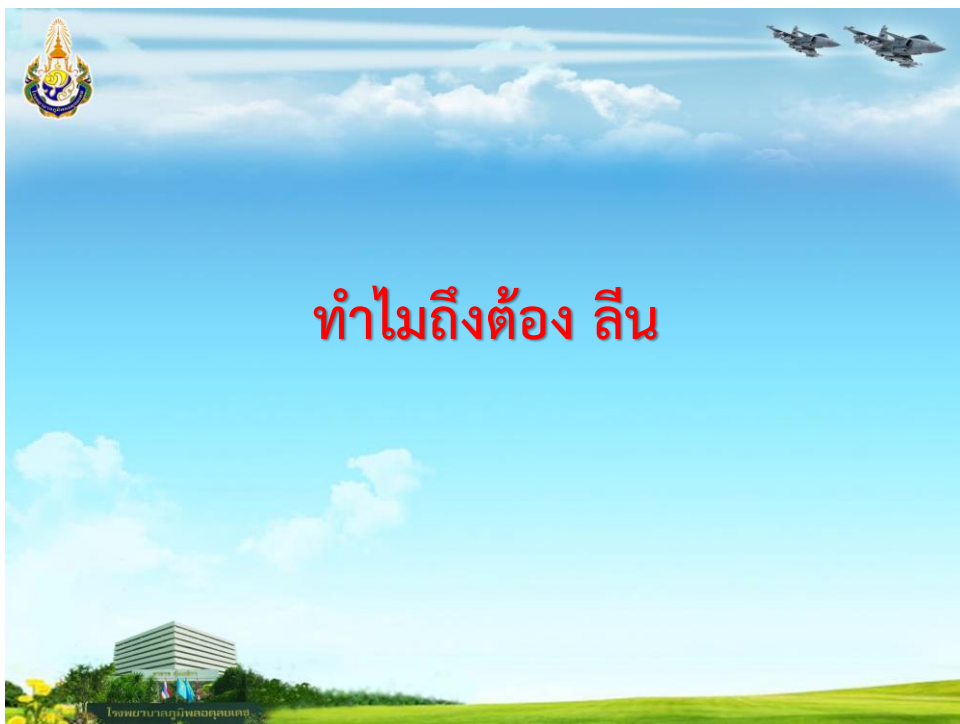
21



22



23



24



**Baldridge Excellent Award 2015**

- Charleston Area Medical Center Health System : Lean Hospital

25



**หัวใจของการทำงานคือ  
ความคิดและจิตสำนึก**

- โครงสร้างขององค์กร
- การวัดความสามารถ (KPI)
- ผลงาน
- การปฏิบัติ
- การแก้ปัญหา
- จิตสำนึก
- ความคิดและพฤติกรรม

**Structure**

**Process**

**Culture**

**Critical to success**

SOURCE: McKinsey

27

สิ้น คือ อะไร ไม่ใช่เครื่องมือพิเศษ

Lean ไม่ใช่เครื่องมือหรือเครื่องมือพิเศษ

พฤติกรรม / Mindset

28

“Lean” Mindset

an organization’s **cultural** commitment to applying the **scientific method** to designing, performing, and continuously improving the work delivered by **teams of people**, leading to **measurably better value** for patients and other stakeholders

*Toussaint JS, Berry LL. Mayo Clin Proc. 2013;88(1),74 - 82*

แนวคิดแบบ “ลีน”

- การทำงานให้ดีขึ้นเป็นงานประจำ **วัฒนธรรม**
- ใช้**คุณค่า**ของผู้รับบริการเป็น**ตัวตั้ง**
- ทำงานเป็น**ทีม** **แนวร่วม**
- พัฒนาเป็น**ระบบ** และ**วัดผล**ได้

29

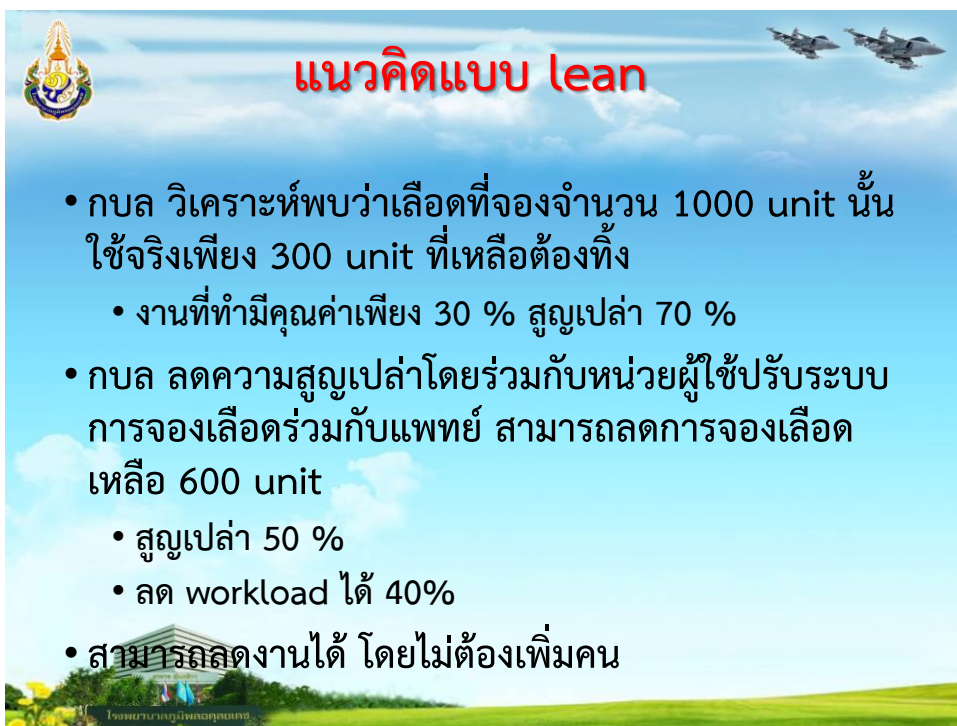


30

การคิดแบบ lean

- กบล. แต่ละเดือนมีการจองเลือดเพื่อเตรียมผ่าตัด 1000 unit
  - เจ้าหน้าที่ต้องมึนงานในการทำ grouping และ cross match 1000 ครั้งต่อเดือน (work load) มีปัญหาเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ
  - คุณค่าของงานคืออะไร

32



## แนวคิดแบบ lean

- กบล วิเคราะห์พบว่าเลือดที่จองจำนวน 1000 unit นั้น ใช้จริงเพียง 300 unit ที่เหลือต้องทิ้ง
  - งานที่ทำมีคุณค่าเพียง 30 % สูญเปล่า 70 %
- กบล ลดความสูญเปล่าโดยรวมกับหน่วยผู้ใช้ปรับระบบ การจองเลือดร่วมกับแพทย์ สามารถลดการจองเลือด เหลือ 600 unit
  - สูญเปล่า 50 %
  - ลด workload ได้ 40%
- สามารถลดงานได้ โดยไม่ต้องเพิ่มคน

33



## 8 Wastes

The 8 Wastes are eight types of process obstacles that get in the way of providing value to the customer.

 <b>Defects</b> Efforts caused by rework, scrap, and incorrect information.	 <b>Overproduction</b> Production that is more than needed or before it is needed.	 <b>Waiting</b> Wasted time waiting for the next step in a process.	 <b>Non-Utilized Talent</b> Underutilizing people's talents, skills, & knowledge.
 <b>Transportation</b> Unnecessary movements of products & materials.	 <b>Inventory</b> Excess products and materials not being processed.	 <b>Motion</b> Unnecessary movements by people (e.g., walking).	 <b>Extra-Processing</b> More work or higher quality than is required by the customer.

© Copyright 2017 GoLeanSixSigma.com. All Rights Reserved.

34

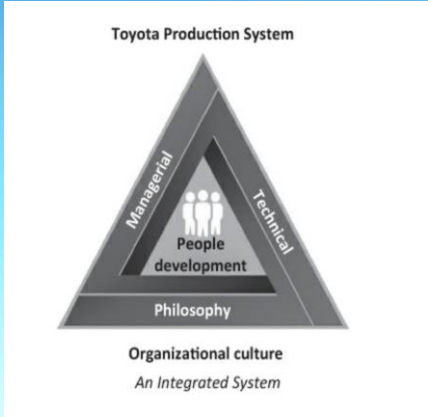




35



36



The diagram shows a large triangle with three sides labeled 'Managerial', 'Technical', and 'Philosophy'. Inside the triangle are three stylized human figures with the text 'People development' below them. Below the triangle is the text 'Organizational culture' and 'An Integrated System'. The entire diagram is titled 'Toyota Production System'.

## Lean triangle Toyota Production System

- Lean philosophy (Mindset)
- Lean tools
  - 5S, Value stream map, A3, visual management etc.
- Lean Management System

37

### “Lean” Mindset

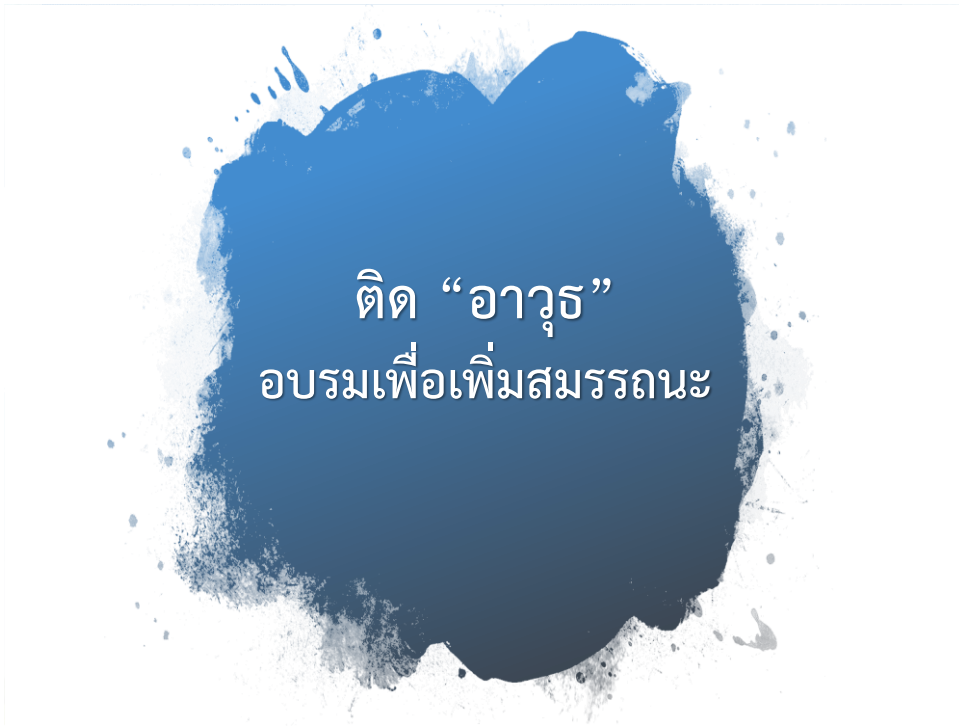
an organization’s **cultural** commitment to applying the **scientific method** to designing, performing, and continuously improving the work delivered by **teams of people**, leading to **measurably better value** for patients and other stakeholders

Toussaint JS, Berry LL.  
Mayo Clin Proc. 2013;88(1),74 - 82

### แนวคิดแบบ “ลีน”

- การทำงานให้ดีขึ้นเป็นงานประจำ **วัฒนธรรม**
- ใช้**คุณค่า**ของผู้รับบริการเป็นตัวตั้ง
- ทำงานเป็น**ทีม** **แนวร่วม**
- พัฒนาเป็น**ระบบ** และ**วัดผล**ได้

38



39

**Core Values AHA**

- **ทิศทางการนำ:** visionary leadership, systems perspective, agility
- **ผู้รับผล:** patient & customer focus, focus on health, community responsibility
- **คนทำงาน:** value on staff, individual commitment, teamwork, ethic & professional standard

โรงพยาบาลภูมิเวชขอนแก่น

40



**Core Values AHA**

- **การพัฒนา:** creativity & innovation, management by fact, continuous process improvement, focus on results, evidence-based approach
- **พาเรียนรู้:** learning, empowerment

41



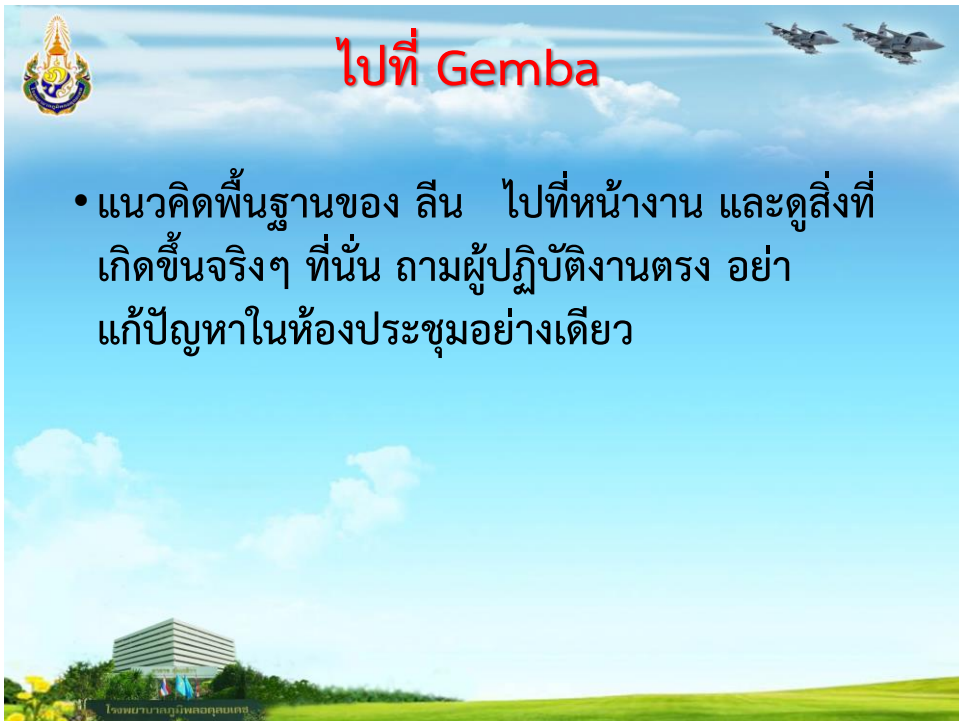
**สมรรถนะหลัก (Core Competencies)**

- ★ **Systematic thinking and performing**
- ★ **Collaboration**
- ★ **Information management**
- ★ **Military medicine**

42



43



44

## ไปที่ Gemba

- สาม จริง
  - ที่ทำงานเกิดขึ้นจริง
  - ผู้ปฏิบัติงาน จริง
  - งานที่ทำจริง (ไม่ใช่คาดว่า อาจจะ)
- การใช้ข้อมูลที่ส่งต่อกันมา จะขาดข้อมูลที่สำคัญที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาเสมอ

45

## พัฒนางาน กับ ระบบบริหาร

ทีมบริหาร ระดับสูง	<b>Innovation</b> นวัตกรรม
ทีมบริหาร ระดับกลาง	<b>Kaizen</b> พัฒนาคุณภาพ
<b>Supervisors</b>	<b>Maintenance</b>
พนักงาน เจ้าหน้าที่	

46

**ติด “อาวุธ”**  
 Lean basic, advance,  
 NTS, VSM, 5S, SPC,  
 Control chart, six  
 sigma etc.

47

**Lean management (Healing Pathway Analysis)**  
 20 Projects

LEAN CONCEPT → current stage → Waste/Risk walk → Future stage

**on plan**

- Just Do It
- Rapid Improvement Event
- Project

AREA FOR IMPROVEMENT		
Events	Just do its	Projects
-จัดระบบ training พยาบาลศัลยกรรม	-ทำใบ screen FN fast tract form	-Wristband for CMT patient
-จัดทำโครงการอบรมให้ความรู้เรื่องการปฏิบัติความถี่มีใช้หลังได้รับขานคืนบัตร	-ทำใบนำทางที่ขึ้น VN ส่วน	
	-จัดตาราง consult staff รายเดือน	-หาพื้นที่รอคอยเฉพาะ
	-จัดระบบเอริโทรที่มือถือไว้ที่ ER	-วางระบบดูแลค้อนึงแบบผู้เฒ่าออกจากห้องฉุกเฉิน
	-ปรับปรุง standing order	
	-จัดทำโปสเตอร์เรื่องการปฏิบัติตัวไว้บริเวณห้องตรวจโรคกระเพาะ	
	-ตั้งทีมห้องตรวจโรคกระเพาะ	

48



49

# Lean

### Current process

### Identify future process steps

### Future process

50

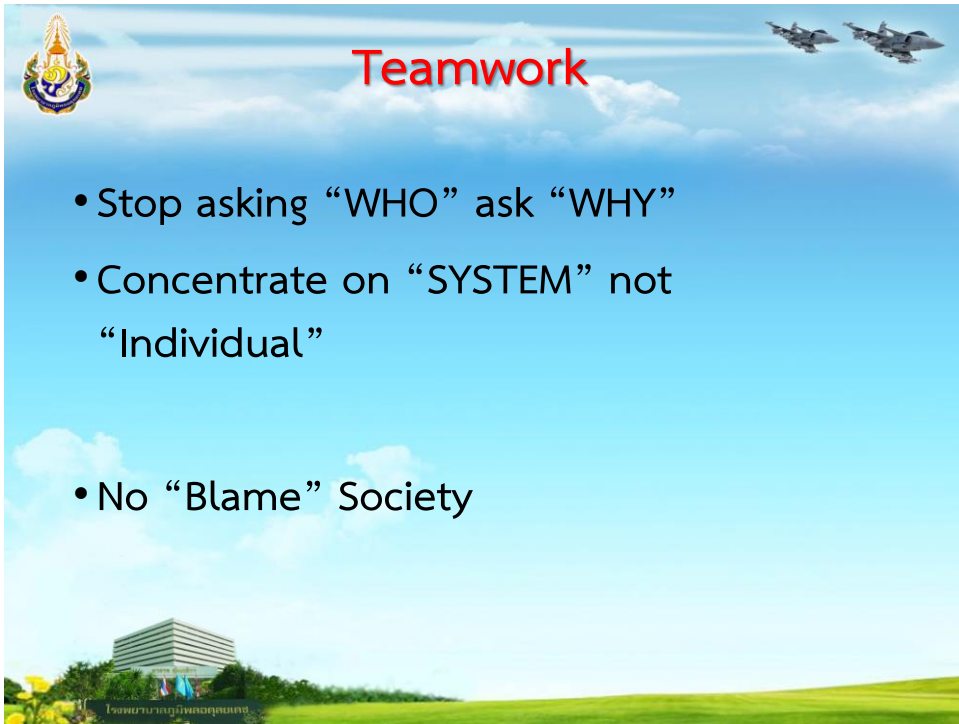




51



52

A presentation slide with a blue sky background. In the top left corner is the Royal Thai Air Force emblem. In the top right corner, two fighter jets are flying. The word "Teamwork" is written in red at the top center. Below it, there are three bullet points in black text. At the bottom of the slide, there is a photograph of a modern building with a glass facade, surrounded by greenery and a clear blue sky.

**Teamwork**

- Stop asking “WHO” ask “WHY”
- Concentrate on “SYSTEM” not “Individual”
- No “Blame” Society

53

A graphic featuring a dark blue, irregular, ink-splattered shape in the center of a white background. Inside this shape, the text "สวม “Cluster” Performance Management System" is written in white. The text is arranged in three lines: "สวม “Cluster”", "Performance", and "Management System".

สวม “Cluster”  
Performance  
Management System

54



## สวม “Cluster”

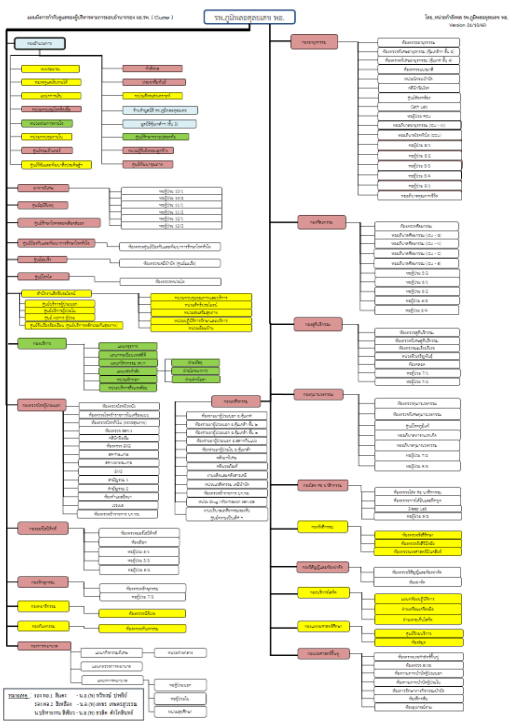
**น.อ.ญ. อิศรญา สุขเจริญ**  
รอง ผอ. รพ.๑ (1)

**น.อ. นภ ตูจจินดา**  
รอง ผอ. รพ.๑ (2)

**น.อ. นคร บุญมี**  
น.บริหารงาน กอก.รพ.๑



โรงพยาบาลภูมิพลนคร



55



## Cluster

### รับผิดชอบ ประสิทธิภาพ ของบุคลากร

### Hospital



### CLT



### Team



## KPI

## OKR

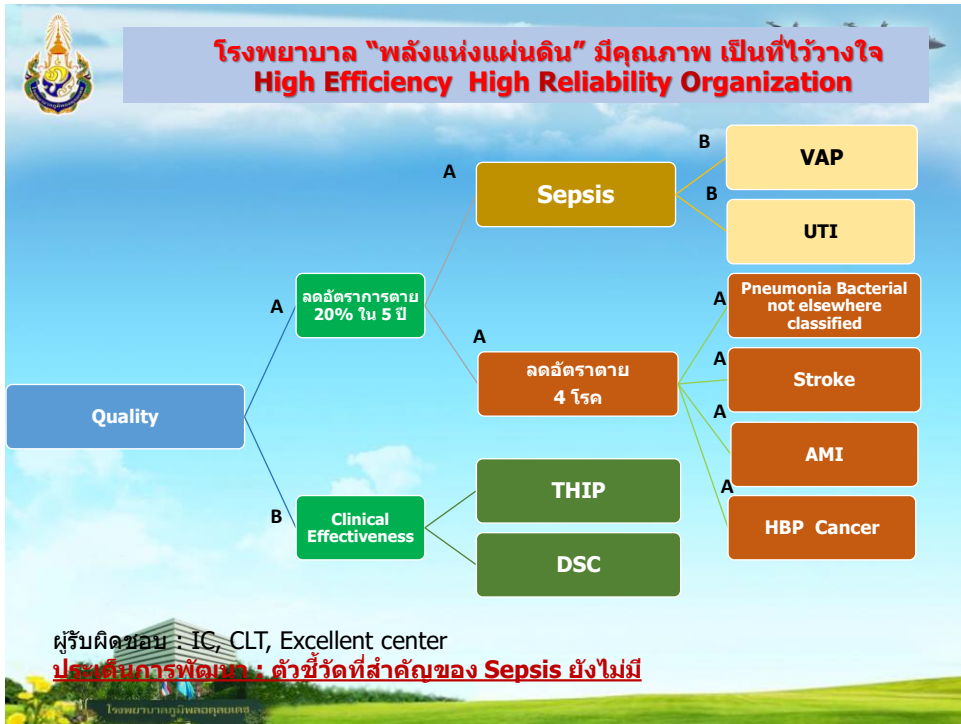
## OKR

บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการพัฒนา



โรงพยาบาลภูมิพลนคร

56



57



58

**เจจ “RESPECT”**

<b>R</b> Recognition	การยอมรับซึ่งกันและกัน
<b>E</b> Empowerment	สนับสนุนและมอบอำนาจ
<b>S</b> Supportive feedback	ประเมินรอบด้าน
<b>P</b> Partnering	เพื่อนร่วมงาน
<b>E</b> Expectation	การคาดหวังระหว่างกัน
<b>C</b> Consideration	เอาใจใส่
<b>T</b> Trust	เชื่อมั่นในกันและกัน

Marciano P.L, Carrots and Sticks Don't work. 2010

59

**เช็ค “ผลลัพธ์”  
ไปถูกทาง**

60



Improvement is Change  
But  
Not every change is improvement

เพื่อให้การทำงานดีขึ้น ต้องมีการเปลี่ยนแปลง  
แต่  
การเปลี่ยนแปลงไม่ได้ทำให้งานดีขึ้นเสมอไป

61



Lean management (Healing Pathway Analysis)  
20 Projects

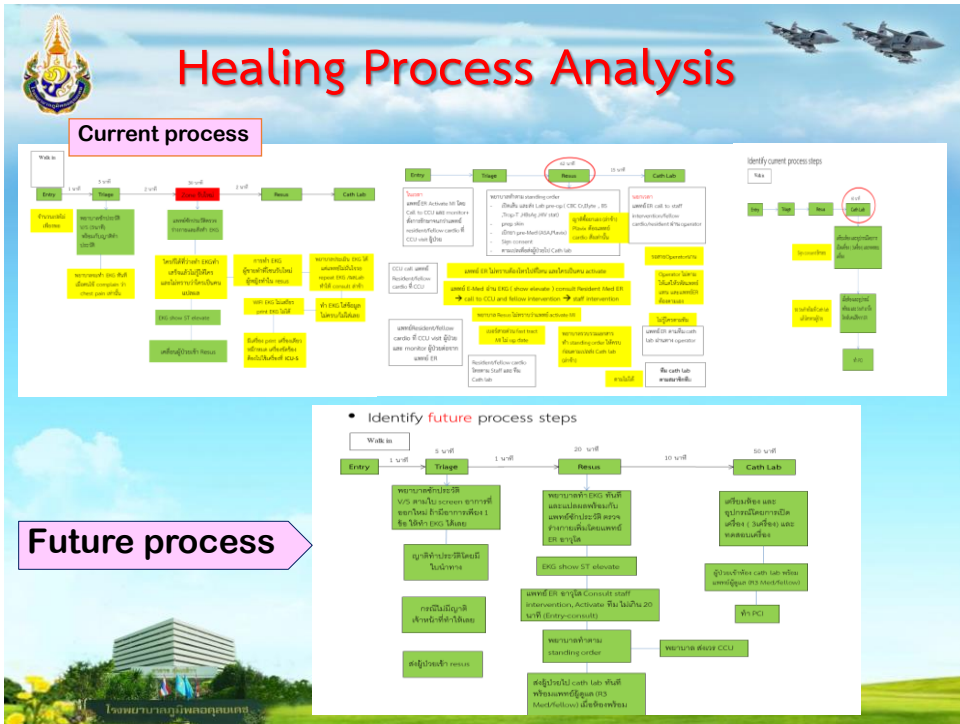
LEAN CONCEPT → current stage → Waste/Risk walk → Future stage

AREA FOR IMPROVEMENT		
Events	Just do its	Projects
-จัดระบบ training พยาบาลศัลยกรรม พยาบาล / แพทย์ ER -จัดทำโครงการอบรม ให้ความรู้เรื่องการ ปฏิบัติตัวกรณีใช้หลัง ได้รับบาดเจ็บจำกัด	-ทำไป screen FN fast tract form -ทำไปนำทางที่ขึ้น VN ด้วย -จัดทำวาง consult staff รายเดือน หรือแบบเรียลไทม์ที่มือถือไว้ที่ ER -ปรับปรุง standing order -จัดทำโปสเตอร์เรื่องการปฏิบัติตัวไว้ บริเวณห้องตรวจโรคกระเพาะ ที่ห้องยา เคมีบำบัด	-Wristband for CMT patient -หาพื้นที่รอคอยเฉพาะ -วางระบบดูแลคือนั่ง แบบผู้เฒ่าออกจาก ห้องฉุกเฉิน

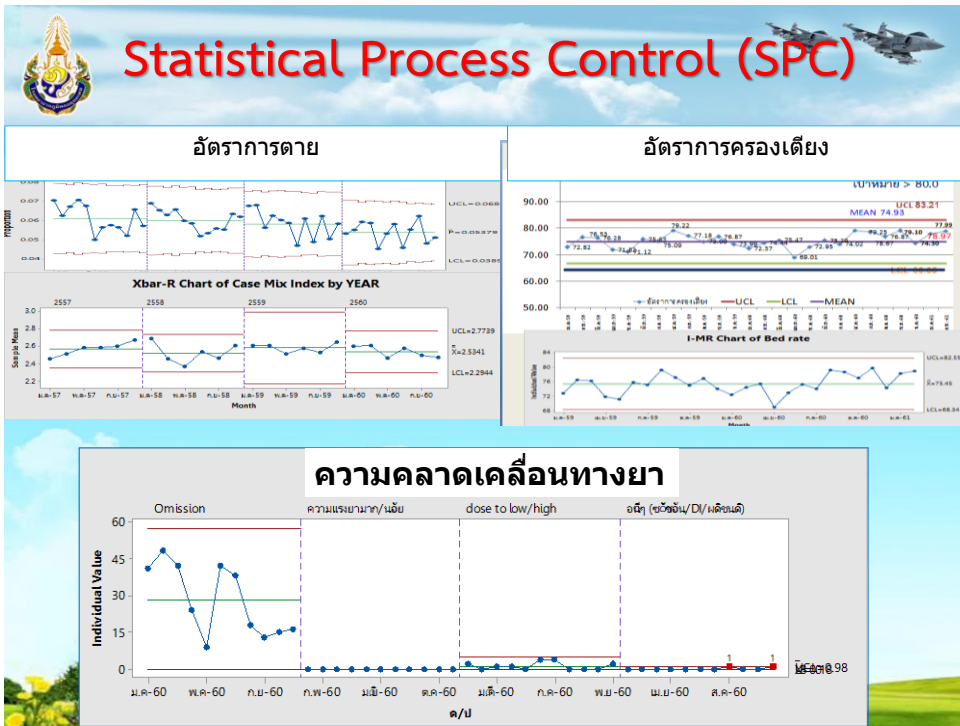
on plan

- Just Do It
- Rapid Improvement Event
- Project

62



63



64



**เวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง**

- 1 ปรับแนวคิด
- 2 ปรับระบบงาน
- 3 ปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 4 เริ่มที่ตัวเรา

ปรับแนวคิด ติดอาวุธ จุด แนวร่วม สวม Cluster  
เจอ RESPECT เช็ค ผลลัพธ์ ภาพ HERO


65



**วิสัยทัศน์**  
**โรงพยาบาล “พลังของแผ่นดิน”**  
**มีคุณภาพชั้นนำ เป็นที่ไว้วางใจ**  
**High Efficiency**  
**High Reliability Organization**  
มกราคม 2562

66





### “Lean” Mindset

an organization’s **cultural** commitment to applying the **scientific method** to designing, performing, and continuously improving the work delivered by **teams of people**, leading to **measurably better value** for patients and other stakeholders

Toussaint JS, Berry LL.  
Mayo Clin Proc. 2013;88(1),74 - 82

### แนวคิดแบบ “ลีน”

- การทำงานให้ดีขึ้นเป็นงานประจำ **วัฒนธรรม**
- ใช้**คุณค่า**ของผู้รับบริการเป็น**ตัวตั้ง**
- ทำงานเป็น**ทีม แนวร่วม**
- พัฒนาเป็น**ระบบ และวัดผลได้**

AHA 2018

67



## การปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลง

วิสัยทัศน์ (Vision)	ทักษะ (Skill)	แรงจูงใจ (Incentive)	ทรัพยากร (Resources)	แผนปฏิบัติการ (Action plan)	➔	Change เปลี่ยนแปลง
วิสัยทัศน์ (Vision) <span style="color: red; font-size: 2em;">X</span>	ทักษะ (Skill)	แรงจูงใจ (Incentive)	ทรัพยากร (Resources)	แผนปฏิบัติการ (Action plan)	➔	Confusion ความสับสน
วิสัยทัศน์ (Vision)	ทักษะ (Skill) <span style="color: red; font-size: 2em;">X</span>	แรงจูงใจ (Incentive)	ทรัพยากร (Resources)	แผนปฏิบัติการ (Action plan)	➔	Anxiety ความกังวล
วิสัยทัศน์ (Vision)	ทักษะ (Skill)	แรงจูงใจ (Incentive) <span style="color: red; font-size: 2em;">X</span>	ทรัพยากร (Resources)	แผนปฏิบัติการ (Action plan)	➔	Resistance ต่อต้าน
วิสัยทัศน์ (Vision)	ทักษะ (Skill)	แรงจูงใจ (Incentive)	ทรัพยากร (Resources) <span style="color: red; font-size: 2em;">X</span>	แผนปฏิบัติการ (Action plan)	➔	Frustration หงุดหงิด
วิสัยทัศน์ (Vision)	ทักษะ (Skill)	แรงจูงใจ (Incentive)	ทรัพยากร (Resources)	แผนปฏิบัติการ (Action plan) <span style="color: red; font-size: 2em;">X</span>	➔	False start ลองผิดลองถูก

AHA 2018

68



**It is not the strongest species that survive, nor the most intelligence, but the one most responsive to change**

**Charles Darwin**

AHA 2018

69



70