



ผลลัพธ์ทางธุรกิจ การมุ่งเน้นลูกค้า



รศ. นพ. เรืองศักดิ์ ลิขนาภรณ์

ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

- การได้มาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจ
- ป้องกันการประเมินผลลัพธ์ทางธุรกิจ
- ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดี

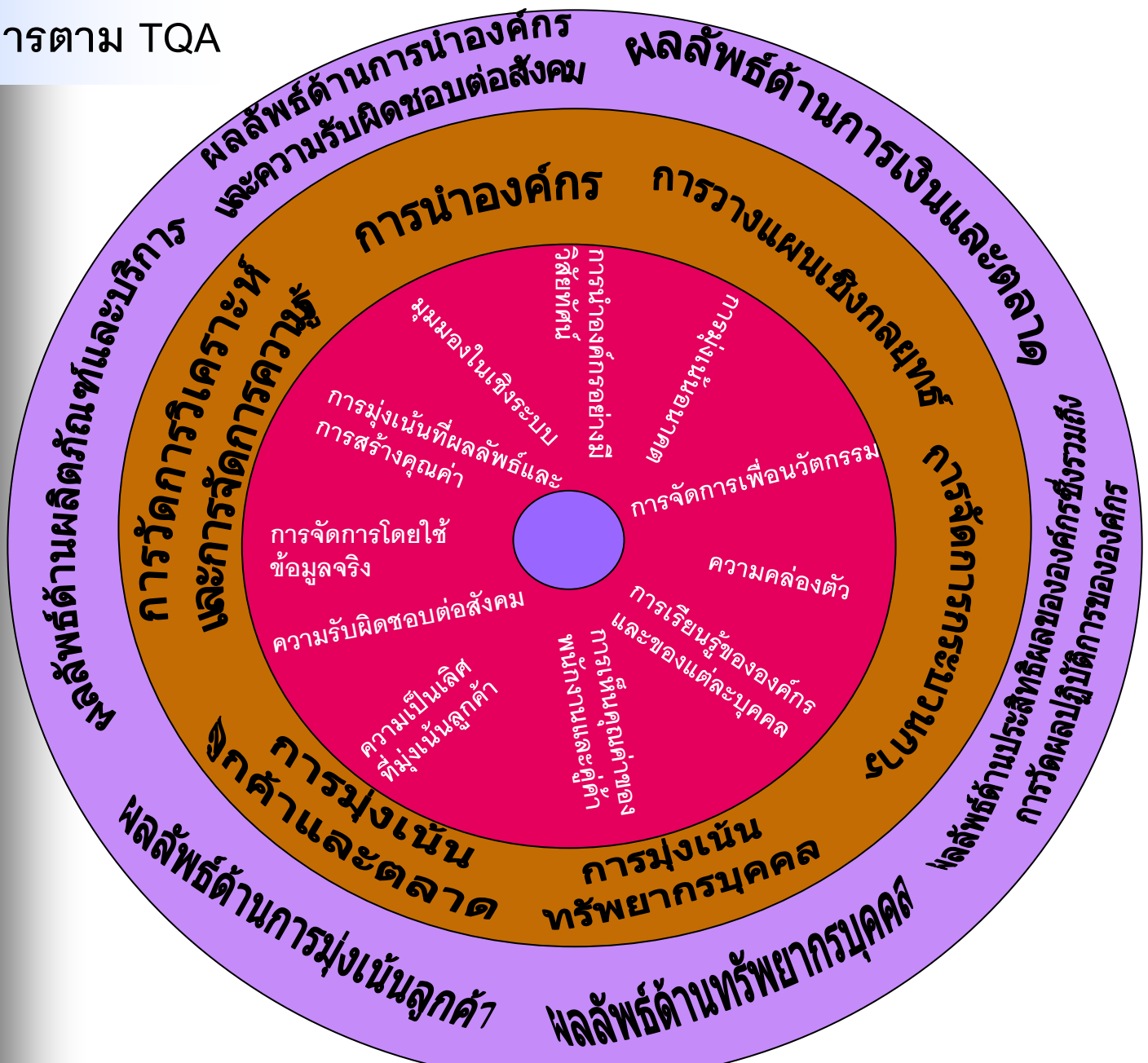


โครงสร้างองค์กร

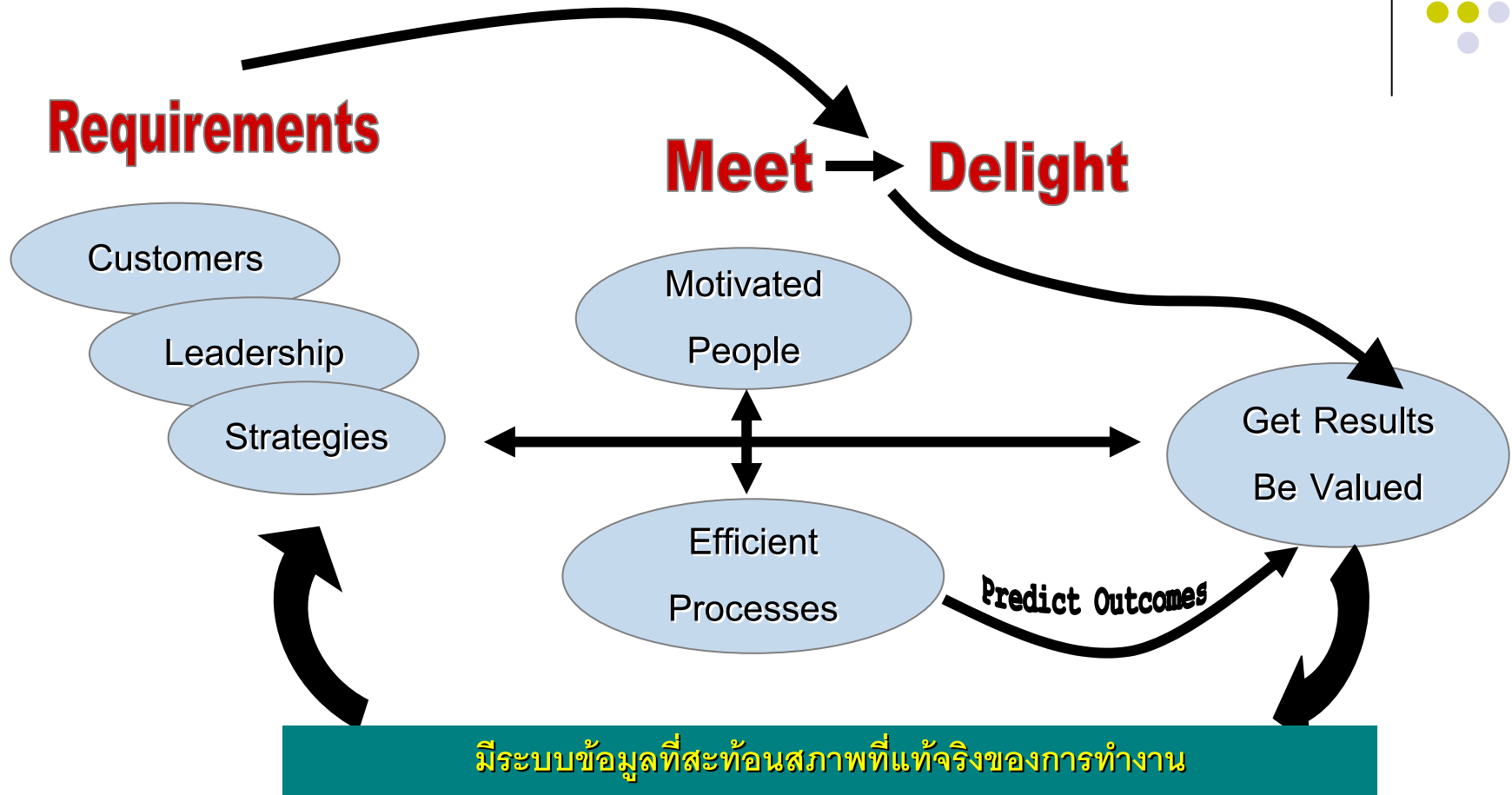
สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ และความท้าทาย



ค่านิยม เกณฑ์ และผลลัพธ์
ของการบริหารจัดการตาม TQA



Integrated management system เพื่อบรรลุผลสำเร็จ





ใครคือลูกค้าของเรา

- ผู้ป่วยและญาติ
- โรงพยาบาลที่ส่งต่อ

แบ่งกลุ่มผู้ป่วยอย่างไร

- ผู้ป่วยนอก ใน จุดเดิน
- แบ่งตาม การจ่ายเงิน
 - จ่ายเงินเอง ประกันชีวิต
 - สวัสดิการข้าราชการ รัฐวิสาหกิจ
 - สุขภาพถ้วนหน้า
 - อื่นๆ
- แบ่งตามโรงพยาบาล
- แบ่งตามภูมิศาสตร์





ลูกค้า

Customers

- สนองต่อความต้องการของลูกค้า
- ในมุมมองของลูกค้า, **feed back** จากลูกค้า
- ความต้องการของลูกค้า *ไม่ใช่* ของผู้ให้บริการ
- ไม่เข้าใจความต้องการ ผลิตภัณฑ์และบริการ ไม่เป็นที่พอใจ ไม่ประสบความสำเร็จ ขาดทุน

LISTENING TO THE “VOICE OF THE CUSTOMER”



“THINK LIKE THE CUSTOMER”

The Seven Deadly Sins of Customer Service During Hard Times

1. Long Waiting – *“The patient is patient”*
2. No standards – *“We will do our best for you”*
3. Impersonal – *“The patient is a room number”*
4. Reactive – *“See them only when they press the call button”*
5. Opaque – *“The patient does not have to know everything”*
6. Treatment-oriented- *“As long as the patient gets well, it’s a job well done”*
7. Revenue-driven – *“Make money on everything the patient gets or asks for”*




Sin No. 1

LONG WAITING



THE IMPATIENT PATIENT

Patient-Driven Quality according to Importance



1.	Immediate attention and triage	81
2.	Care first and then paperwork	67
3.	Knowledgeable personnel	62
4.	Explanation in terms we can understand	60
5.	Appropriate waits/explanations if you have to wait	57
6.	Friendly staff and bedside manner	56
7.	Enough staff	48
8.	Clean facility	34
9.	Ancillary support readily available	33
10.	Accessibility/easy to find/physical facility	31
11.	State of the art equipment	22

SOME CAUSES OF LONG WAITS



UNEMPOWERED STAFF

LAYERS OF SUPERVISION



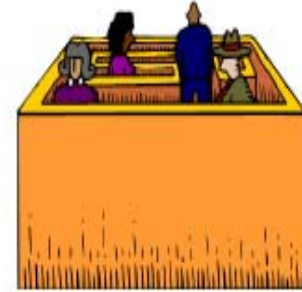
UNNECESSARY CHECKS

TOO MANY HANDOFFS

SOME CAUSES OF LONG WAITS



***OVERLOADING/
UNDERSTAFFING***



OVERSPECIALIZATION



UNRELIABLE EQUIPMENT



CLERICAL ERRORS



Sin No. 2

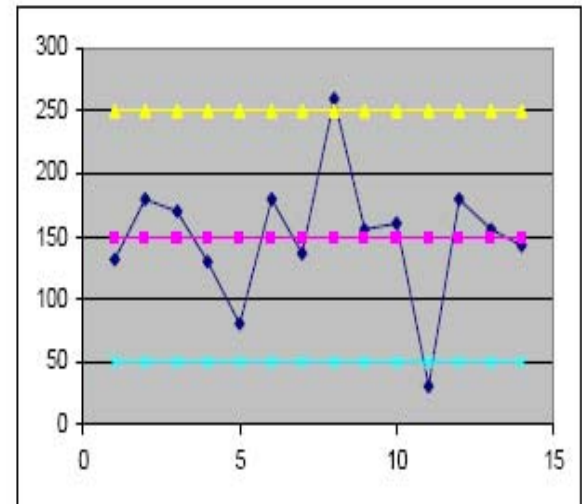
NO STANDARDS



NO SERVICE STANDARDS



INCONSISTENT SERICE



LACK OF SYSTEMS & PROCEDURES



York Central Hospital
Ontario, Canada

standard admission time: 15 minutes or less for 80% of patients



Leicester General Hospital

80% of out-patients seen within 30 minutes



**“IF YOU HAVE BEEN WAITING MORE THAN
15 MINUTES, PLEASE CONTACT THE RECEPTIONIST”**

**-SIGN AT THE RADIOLOGY WAITING LOUNGE
OF RIVERSIDE METHODIST HOSPITAL**



National Quality Measures Clearinghouse

www.qualitymeasures.ahrq.gov



PRESCRIPTIVE STANDARD

The benchmark / target level for median "door to needle" time for thrombolytics is less than or equal to 30 minutes.





Pizza Home Delivery Promise:
"Delivered in 30 minutes or it's is free"

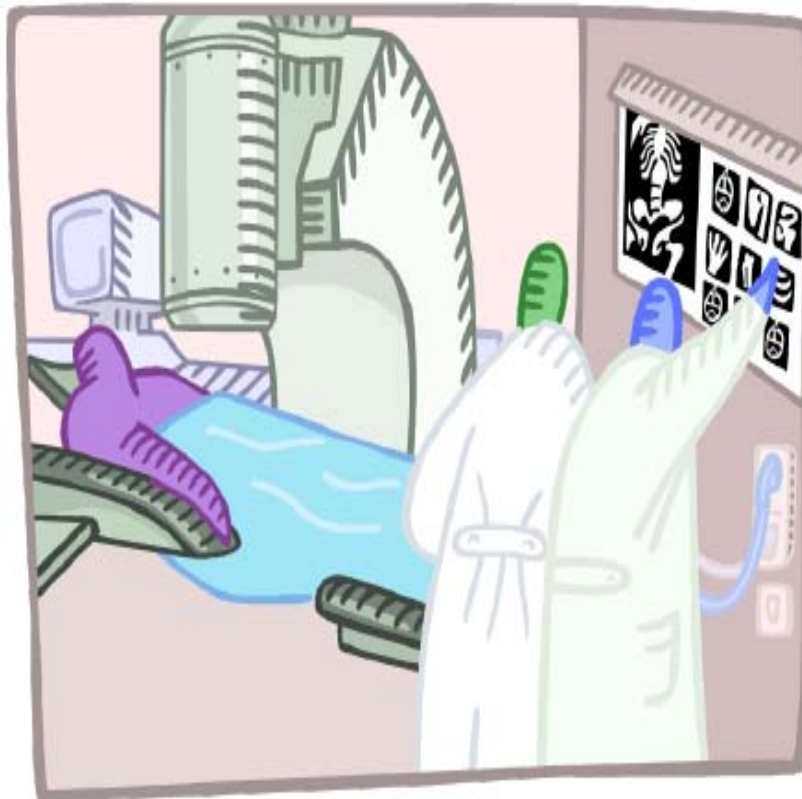
Rusty Pelican Service Standards

1. **First contact** – cocktail server speaks to customer within 2 minutes of customer seating.
2. **Cocktails delivered** – beverage service at table within 4 minutes of order. If no beverage order, request for food order within 4 minutes of first greeting.
3. **Request for order** – within 4 minutes after beverage service, customer should be asked whether he or she cares to order.
4. **Appetizer delivered** – salad, chowder, or wine delivered within 5 minutes.
5. **Entrée delivered** – entrée served within 16 minutes of order.
6. **Dessert delivered** – dessert and coffee or after-dinner drinks served within 5 minutes after plates are cleared if no dessert.
7. **Check delivered** – check presented within 4 minutes after dessert course or after plates are cleared if no dessert.
8. **Money picked up** – cash or credit cards packed up within 2 minutes of being placed by customer on table.



Sin No. 3

IMPERSONAL SERVICE



“ONE SIZE FITS ALL”



CASE-ORIENTED





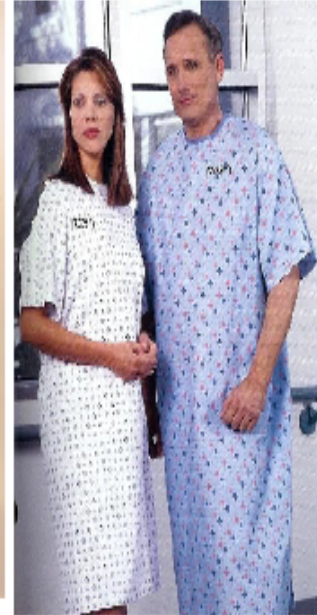
IMPERSONAL SERVICE



“They can have it any color they want, so long as it’s white.”

- Hospital Management

Humanize the patient





Humanize the caregiver



Humanize the patient's room



‘CHOOSE YOUR ROOM PAINTING’

University of Michigan Medical Center



Sin No. 4

REACTIVE SERVICE





***NURSE CALLS:
RESPOND FAST OR REDUCE CALLS?***



***LACK OF MISTAKE-PROOFING
AND PREVENTIVE MEASURES -
"DISCOVER PROBLEMS AHEAD OF THE
PATIENT"***



DISSATISFIED CUSTOMER



SATISFIED CUSTOMER



DELIGHTED CUSTOMER



SURPRISED CUSTOMER



Service levels

★ ???

Unstated and unexpected needs

★ *surprise*

Unstated but expected needs

★ *delight*

Stated needs

★ *satisfaction*

★ *dissatisfaction*





***MOST PATIENT NON-MEDICAL NEEDS
CAN BE ANTICIPATED***

COMFORT ROUNDS



Glen Cove Hospital

"To better meet patients' needs, "comfort rounds" have been initiated at the hospital. Emergency department technicians visit patients on a regular basis to see if they need a pillow, an extra chair, or anything else that will make the environment more comfortable. "



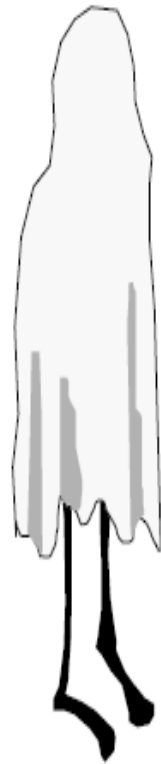
8C-015-0175 © Jose Luis Pelaez Inc. / The Stock Market

DELIGHTED PATIENT



Sin No. 5

OPAQUE SERVICE





When is my doctor coming back?

A repeat X-ray? why?

Is my blood test result ready?



Where's my food?

Is my bill ready?

When can I go home?

***NO APOLOGIES
NO EXPLANATION***

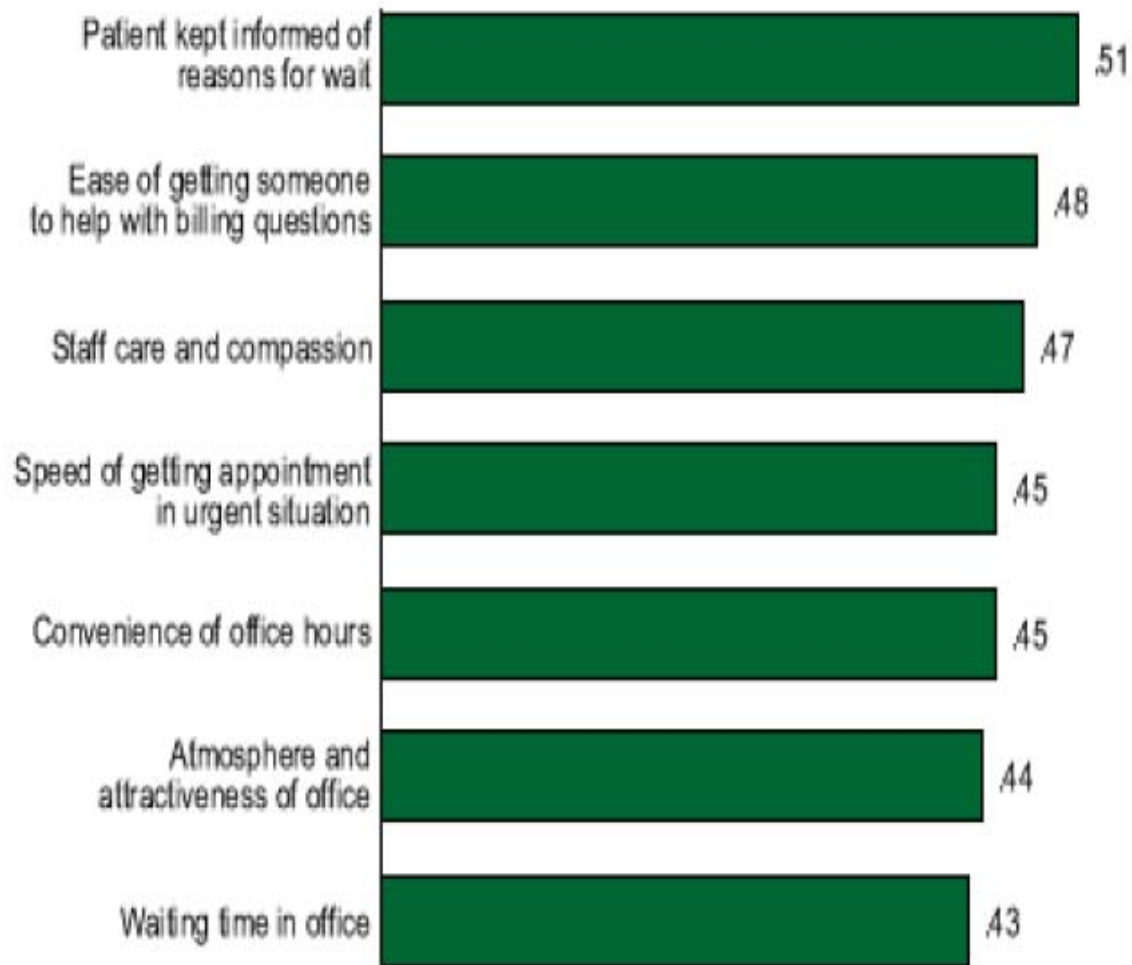
What side effects?

What? \$2,000 for this?!!



Key Determinants of Physician Office Patient Satisfaction

Degree to which each **specific item** correlates with patients' ratings of **overall satisfaction** with their visits



from www.gallup.com



***UNCLEAR PROCESS FLOWS
(to the patient)***



DISNEYLAND



30 min wait
from this point

15 min wait
from this point

IF THE PATIENT HAS TO WAIT.....

"INFORM THE PATIENT THE REASON FOR WAITING, THE CAUSES OF DELAYS, AND THE DURATION OF THE WAIT"

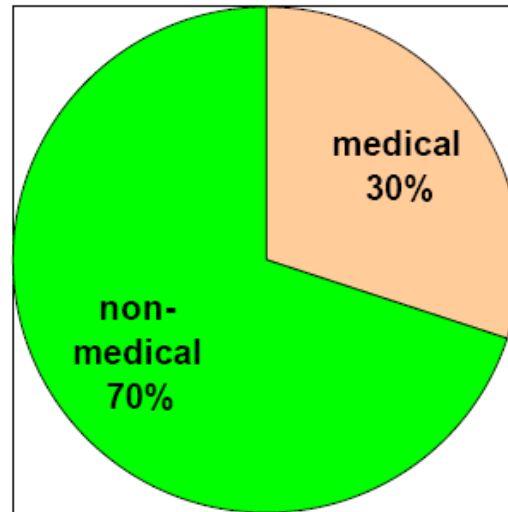




Sin No. 6

TREATMENT-ORIENTED





Nature of Nurse Calls of a Hospital



“We saved your life, so don’t complain” attitude



**health
care**



**total
customer
care**



THREE CARPENTERS

BORED CARPENTER
"I'm hammering a nail."



INDIFFERENT CARPENTER
"I'm making a door."



HAPPY CARPENTER
"I'm building a church."





THREE NURSES

BORED NURSE

"I'm following the doctor's orders."



INDIFFERENT NURSE

"I'm treating a patient in room 453."



HAPPY NURSE

"I'm saving a precious life."





GOOD ATTITUDE IS FREE



Sin No. 7

REVENUE-DRIVEN SERVICE





TRANSACTION ORIENTATION



“A customer in need will pay for anything” attitude

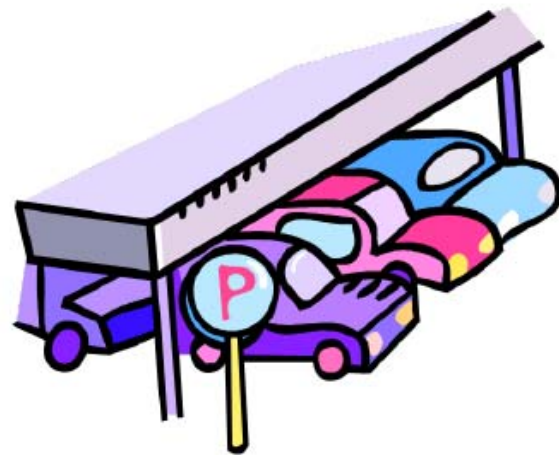


Sin No. 7

REVENUE-DRIVEN SERVICE



“A customer in need will pay for anything” attitude



PAY PARKING VS. HIGHER ROOM RATE



RIVERSIDE METHODIST HOSPITAL, COLUMBUS (creating customer relationships)



- **Staff nurses make more than 2,000 follow-up calls monthly to former patients**
- **Patient-relations representatives make 3,500 visits yearly to former patients**



Lessons learned: (Avoiding the 7 sins of service)

1. Redesign hospital processes from the patient's viewpoint.
2. Manage patient expectation by setting standards and consistently meeting them.
3. Treat the patient as a person; personalize, humanize your hospital service.
4. Discover problems ahead of patients; anticipate their needs.
5. Make your processes transparent and clear to patients.
6. Identify and satisfy your patients' total needs: medical and non-medical.
7. Meet the hospital's business objectives without compromising the patient's convenience.
8. **Use you head; not your money.**

WARNING

Remember, one of these days you too will become a patient.



ปัจจัยที่มีต่อความพึงพอใจ ความภักดี

- ผลการรักษาพยาบาลที่ดี ไม่มีผลแทรกซ้อน
- การเข้าถึงการบริการ
- คุณภาพการบริการ พฤติกรรมการบริการ



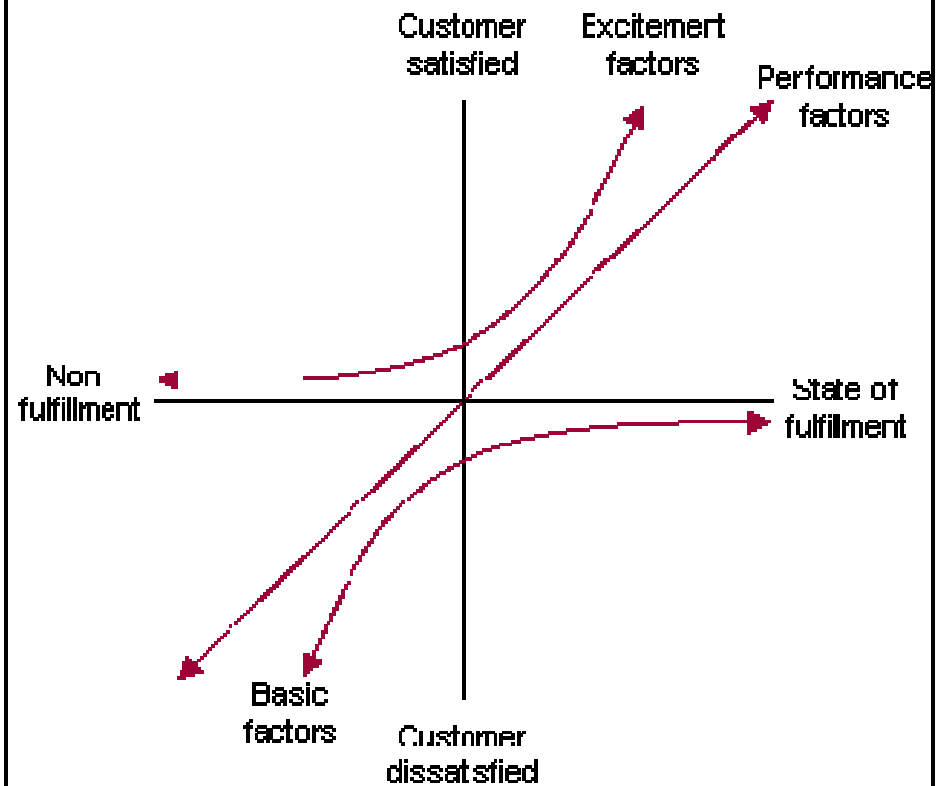


© 12manage.com

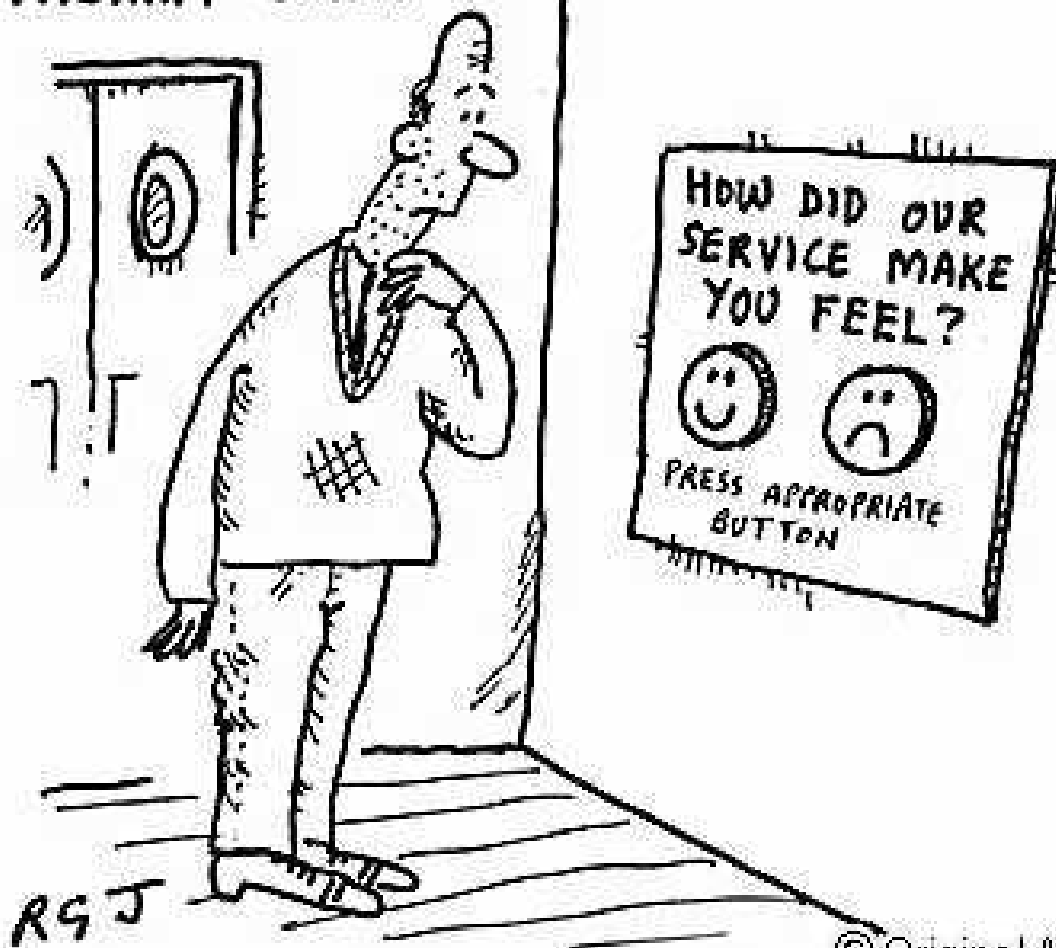
Customer Satisfaction Model

Prof. N. Kano

(Adapted from Kano, 1984)



MANIC DEPRESSION
THERAPY CLINIC



© Original Artist

Reproduction rights obtainable from
www.CartoonStock.com

บุคลากรมีความผูกพันและมีแรงบันดาลใจ

Engaged and Motivated Employees

- สำคัญเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี
- มีความเต็มใจและต้องการทำงาน
- มีทักษะและความรู้ที่จำเป็นให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ
 - Half life ของธุรกิจ VS training
- การทำงานเป็นทีม



กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ

Efficient Work Processes

- Skilled workers do stupid things
- Trap
 - Bureaucratic silliness
 - Restrictions
- การออกแบบกระบวนการใหม่
- การใช้ตัววัดในกระบวนการ “In process measure”





Effects of Service Excellence

- 1 satisfied customer influences 5 people
- 1 dissatisfied customer influences 25 people

To stay even:

- 83.4% customer satisfaction is minimum level



Correlation to Patient Satisfaction

Non Clinical Services

1. How staff worked together
2. Overall cheerfulness
3. Staff sensitivity to your health issues
4. Response to complaints and concerns
5. Inclusion in the decisions about treatment
6. Likelihood of you recommending the hospital
7. Level of information
8. How staff addressed emotional needs
9. Attention paid to personal needs
10. Staff concern of your privacy

Clinical Services

14. Skills of nurses
29. Time physician spent with you
40. Skills of physicians

Source: 2002 National Inpatient Correlations

ใช้อุปกรณ์ให้เหมาะสม





ข้อมูลสารสนเทศในการกำกับความก้าวหน้าของงาน Data and Dashboard to monitor Progress

- ใช้ในการตัดสินใจบนฐานของข้อมูลจริง
- ไม่พึ่งพาการเดา **Intuition best guess**
 - Variable results
- ไม่มีข้อมูลไม่สามารถตัดสินใจต้องพึ่งผู้นำระดับสูงขึ้นเรื่อยๆ
- **Spot** ปัญหาได้รวดเร็ว แก้ปัญหาทันที่

RESULTS

- **“Results”** refers to outputs and outcomes achieved by an organization in addressing the requirements in Items 7.1 to 7.6
- **“Results”** หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ซึ่งเป็นผลจาก ตอบสนองต่อความต้องการในหมวดที่ 7.1 ถึง 7.6

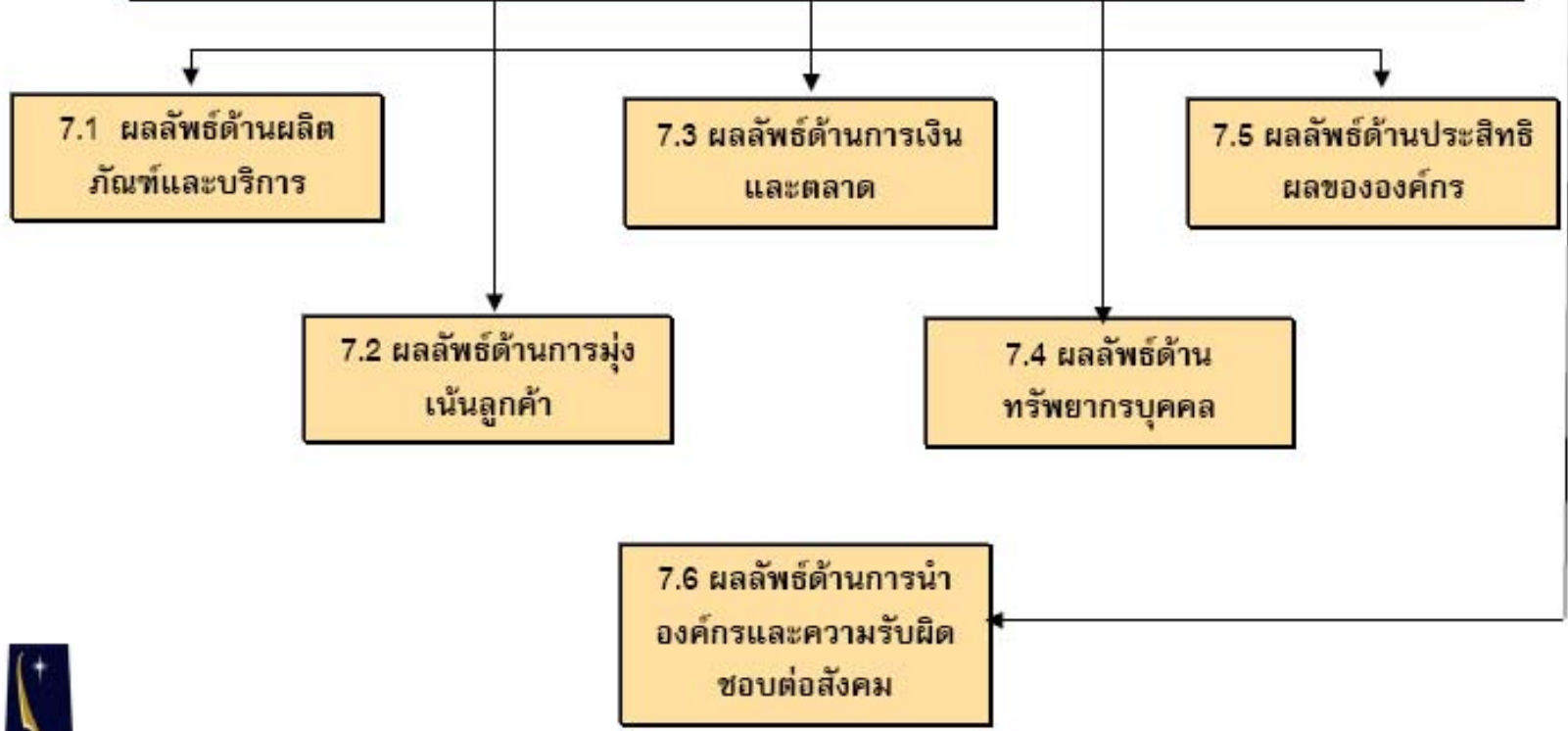


แนวคิดและหลักการของ TQA

- เป็นเกณฑ์การประเมินทั่วทั้งองค์กร (Organizational Assessment)
- แนวคิดและหลักการของ Malcolm Baldrige's "Theory of Business"
 - กลยุทธ์ ระบบ กระบวนการ และแนวทางการปฏิบัติ คือเหตุ
 - **(Causal Factor)** ที่นำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กร
 - ความยั่งยืนของความสำเร็จ ขององค์กร สามารถที่จะคาดการณ์ได้โดยประเมินจาก
 - ระดับความพร้อม **(maturity)** การบูรณาการ และการประสานของระบบภายในองค์กร
 - คุณภาพของบทบาทผู้บริหารสูงสุดและแรงสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ อยู่ที่อุดมการณ์ของผู้บริหาร (ในเรื่องของค่านิยม ความจริงใจ และความมุ่งมั่น)

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ประเมินผลการดำเนินการขององค์กรและการปรับปรุงด้านธุรกิจที่สำคัญ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ความพึงพอใจลูกค้า ด้านการเงินและตลาด ด้านทรัพยากรบุคคล การปฏิบัติการ การนำองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม การดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง



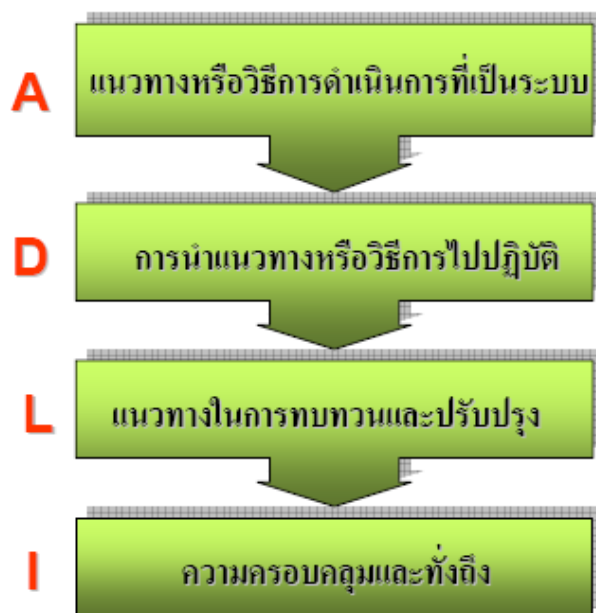
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

- ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าและการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลด้านคุณค่าจากมุมมองลูกค้า
- ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของ ความภักดีและการรักษาลูกค้าไว้
- ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า

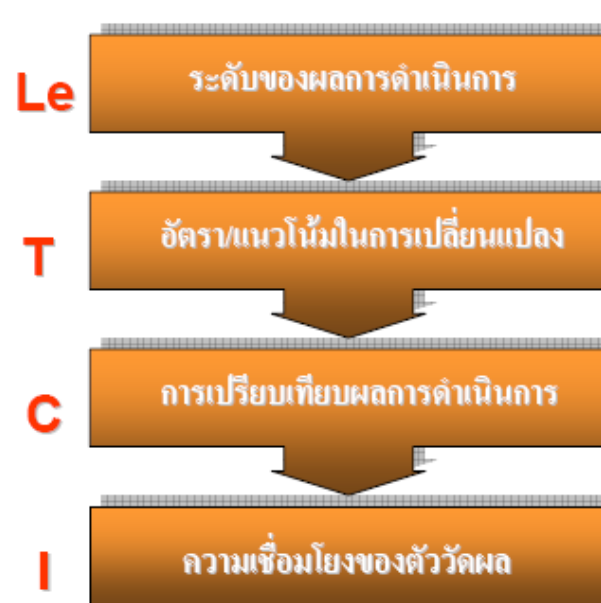


สรุปปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน

กระบวนการ (หมวด 1 - 6)



ผลลัพธ์ (หมวด 7)



ปัจจัย 4 ที่ใช้ประเมินผลลัพธ์

- **ระดับ**ของผลการดำเนินการปัจจุบัน
- **อัตราการเปลี่ยนแปลง** (เช่น ความลาดชันของแนวโน้มของข้อมูล) และความครอบคลุม (เช่น การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติและการแบ่งปันอย่างกว้างขวาง) ของการปรับปรุงผลการดำเนินการ
- ผลการดำเนินการขององค์กร**เปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ** และ/หรือ ระดับเทียบเคียง ที่เหมาะสม
- **การเชื่อมโยง**ของตัววัดผลต่าง ๆ (มักแสดงผลตามกลุ่มที่จำแนกไว้) กับผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้า ตลาด กระบวนการและแผนปฏิบัติการที่สำคัญ ๆ ที่ได้ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการต่าง ๆ (ในหมวด 1-6)

ระดับผลดำเนินการ (Levels)

- แสดงอัตราส่วนที่เหมาะสม
- เทียบกับผลในอดีต การคาดการณ์ และเป้าหมาย (ต่ำกว่า ดีกว่า เป็นเลิศ)





แนวโน้ม (Trends)

- ทิศทางและอัตราการปรับปรุง (เป็นที่น่าพอใจ ไม่เปลี่ยนแปลง ไม่เป็นที่น่าพอใจ)
- จำนวนจุดอ้างอิง
- ความครอบคลุมในทุกภาคส่วน (มีคำอธิบาย)



การเปรียบเทียบ (Comparisons)

- มีความสัมพันธ์ : กับคู่แข่ง การ
เทียบเคียง หรือผู้นำในอุตสาหกรรมนั้น
(ในผลลัพธ์ที่สำคัญ)
- มีความสม่ำเสมอ



บูรณาการ (Integration)

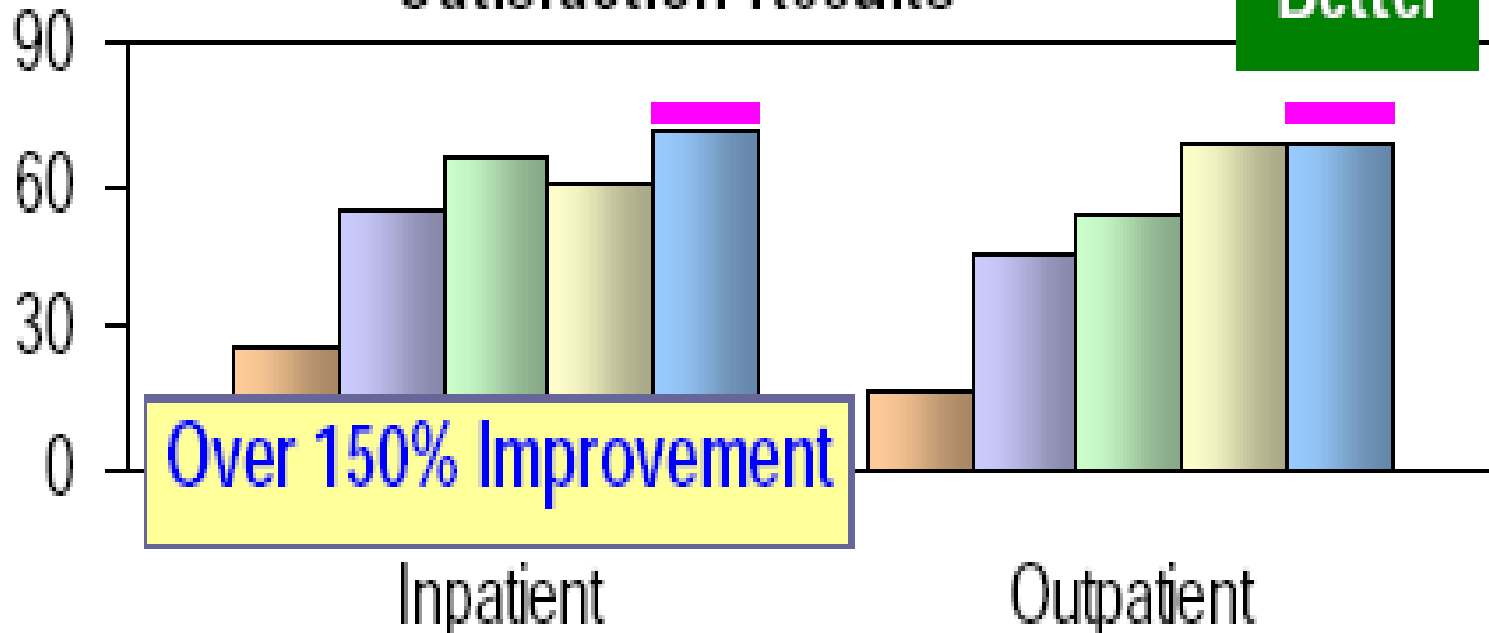
- สัมพันธ์กับข้อกำหนด
- แยกตามกลุ่มที่จัดไว้ (**Segmentation**)
(ลูกค้า ผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด กระบวนการ
แผนปฏิบัติการในลักษณะองค์กร และหัวข้อ
กระบวนการ)
- สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กร
- ผลคาดการณ์ในอนาคต

ตัวอย่าง ตัววัดด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (7.2)

- ความพึงพอใจ / ไม่พึงพอใจของลูกค้าในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต
- คุณค่าของผลิตภัณฑ์ / บริการจากมุมมองของลูกค้า ความภักดี / การรักษาลูกค้าไว้ การได้ / เสียลูกค้า การที่ลูกค้ากล่าวถึงในทางที่ดี การร้องเรียน
- ความสะดวก ยาก ง่าย ในการติดต่อของลูกค้า

Figure 7.2-1 Inpatient / Outpatient Overall Satisfaction Results

Percentile Ranking



Over 150% Improvement

Better

FY 2002

FY 2003

FY 2004

FY 2005

FY 2006

PG 75th Percentile



หน่วยงาน



- บันทึกและจัดทำตัวชี้วัดแสดงเป็น กราฟ
- ข้อมูลอย่างน้อย 3 จุด(3 ปี)
- มีเป้าหมายของหน่วยงาน
- มีข้อมูลเปรียบเทียบของกลุ่ม
- มีข้อมูลของ **Benchmark** หรือ **Best Practice**



รู้ได้อย่างไรว่าผลลัพธ์ดีหรือไม่ดี



แนวทางการให้คะแนนของหมวด 7



คะแนน	ผลลัพธ์
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none">- ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้- ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ- ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ- ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร

แนวทางการให้คะแนนของหมวด 7



คะแนน	ผลลัพธ์
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> - มีการรายงานผลลัพธ์ทางธุรกิจน้อยเรื่อง มีการปรับปรุงบ้าง และ/หรือ เริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีน้อยเรื่อง - ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม - ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ - มีการรายงานผลลัพธ์น้อยเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร

แนวทางการให้คะแนนของหมวด 7



คะแนน	ผลลัพธ์
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none">- มีการรายงานถึงการปรับปรุงต่าง ๆ และ/หรือ มีระดับผลการดำเนินการที่ดีในหลายเรื่อง ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ- แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการพัฒนาของแนวโน้ม- แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ- มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร

แนวทางการให้คะแนนของหมวด 7



คะแนน	ผลลัพธ์
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none">- มีการรายงานถึงแนวโน้มของการปรับปรุง และ/หรือ มีระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่องตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ- ไม่มีลักษณะของแนวโน้มในทางลบ และไม่มีระดับผลการดำเนินการที่ไม่ดีในเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร- แนวโน้ม และ/หรือ ระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องดี ถึงดีมาก เมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือ ระดับเทียบเคียง- ผลลัพธ์ทางธุรกิจตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาดและกระบวนการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่

แนวทางการให้คะแนนของหมวด 7



คะแนน	ผลลัพธ์
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none">- มีผลการดำเนินการในปัจจุบันที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญ ของข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่- สามารถรักษาแนวโน้มการปรับปรุง และ/หรือ ระดับ ผลการ ดำเนินการในปัจจุบันไว้ได้เป็นส่วนใหญ่- แนวโน้ม และ/หรือ ระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันจำนวนมากหรือส่วนมากแสดงถึงความเป็นผู้นำและมี ผลการดำเนินการ ที่ดีมาก เมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับ เทียบเคียง- ผลลัพธ์ทางธุรกิจตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่

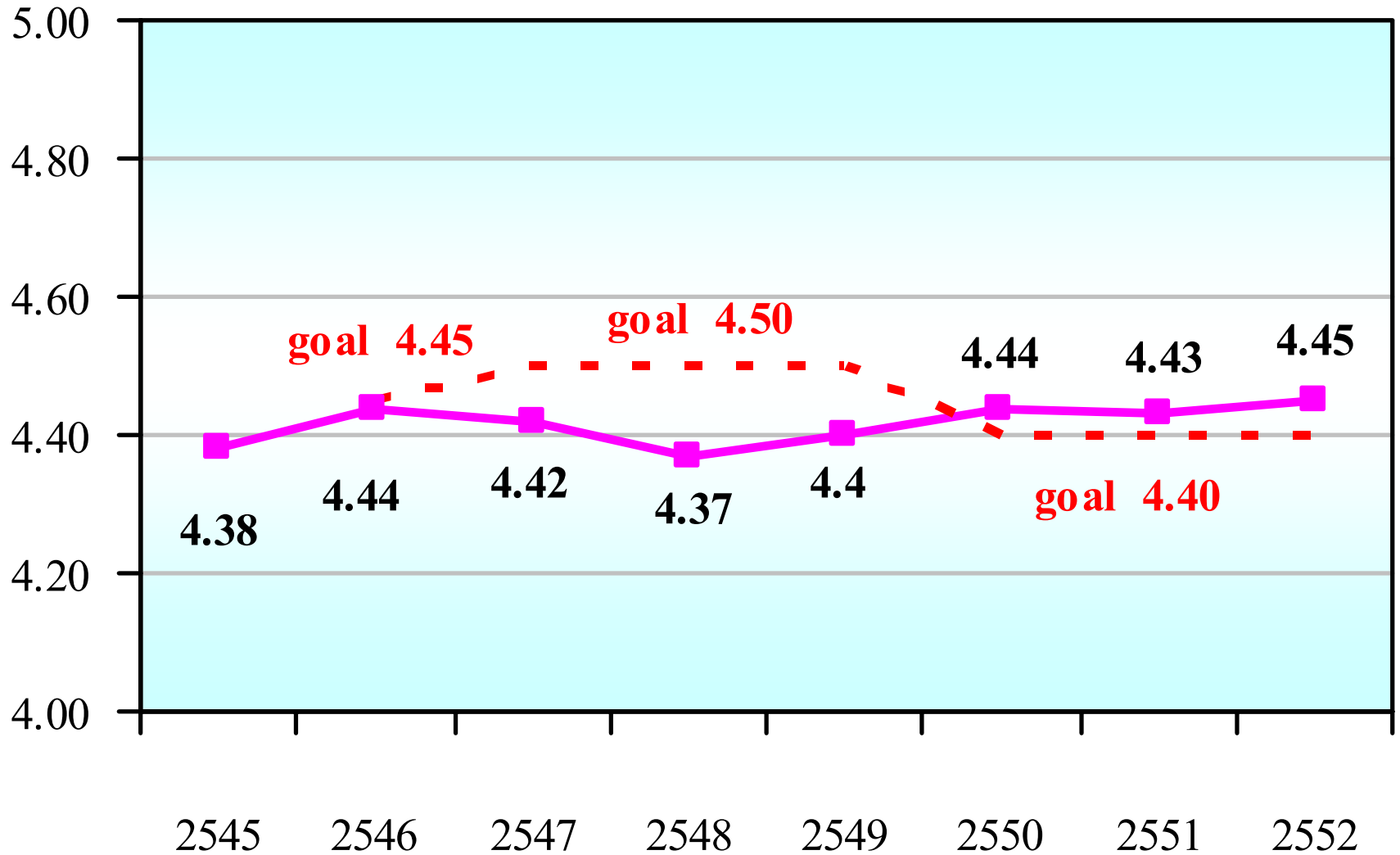
แนวทางการให้คะแนนของหมวด 7



คะแนน	ผลลัพธ์
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none">- มีผลการดำเนินการในปัจจุบันที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญของข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่- มีการรายงานแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีเลิศ และ/หรือ สามารถรักษาระดับผลการดำเนินการที่ดีเลิศเป็นส่วนใหญ่- แสดงถึงความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมและเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่นในหลายเรื่อง- ผลลัพธ์ทางธุรกิจตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญอย่างสมบูรณ์

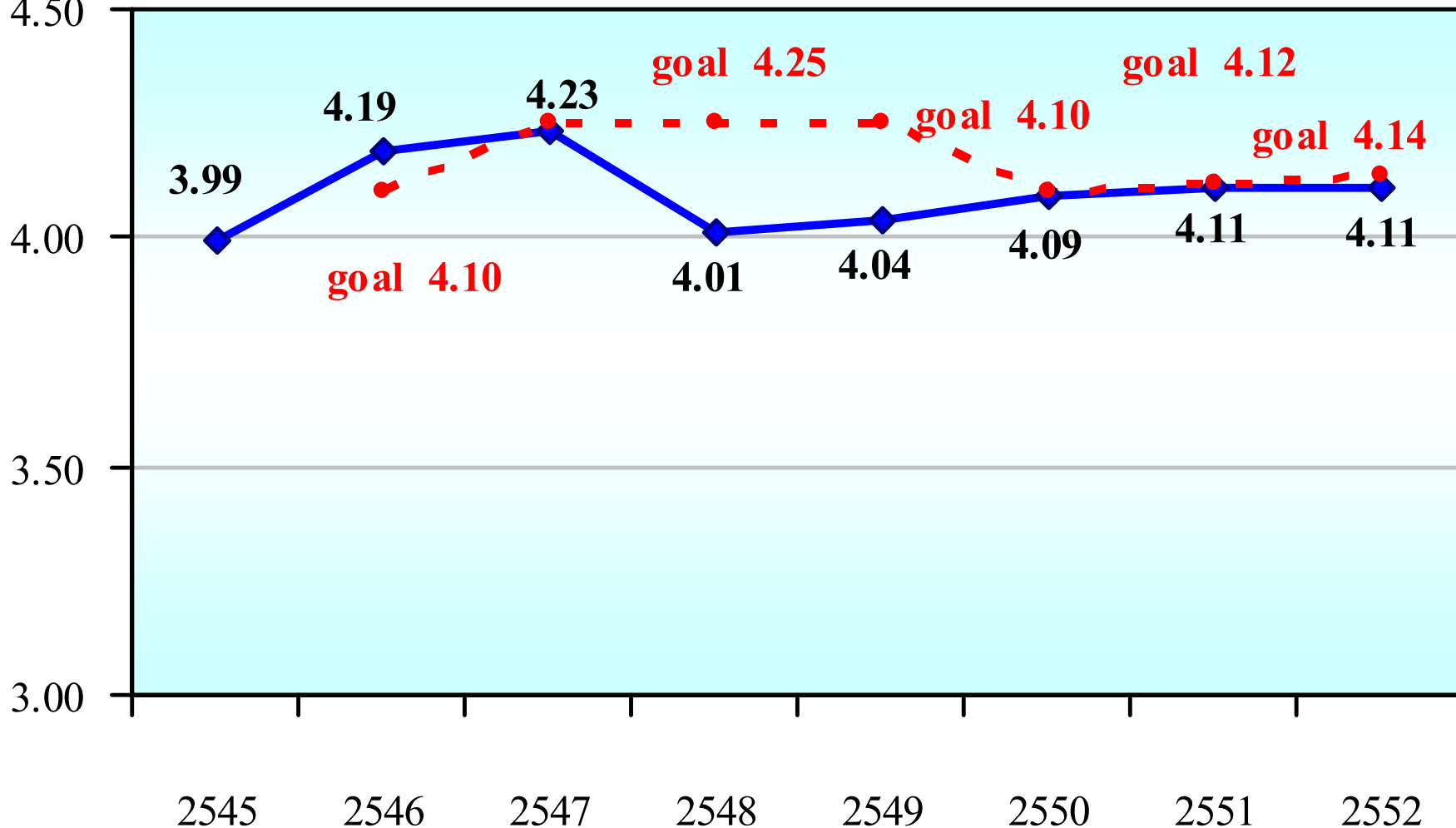
ความพึงพอใจของผู้ป่วยใน ปี 2545-2552

คะแนน

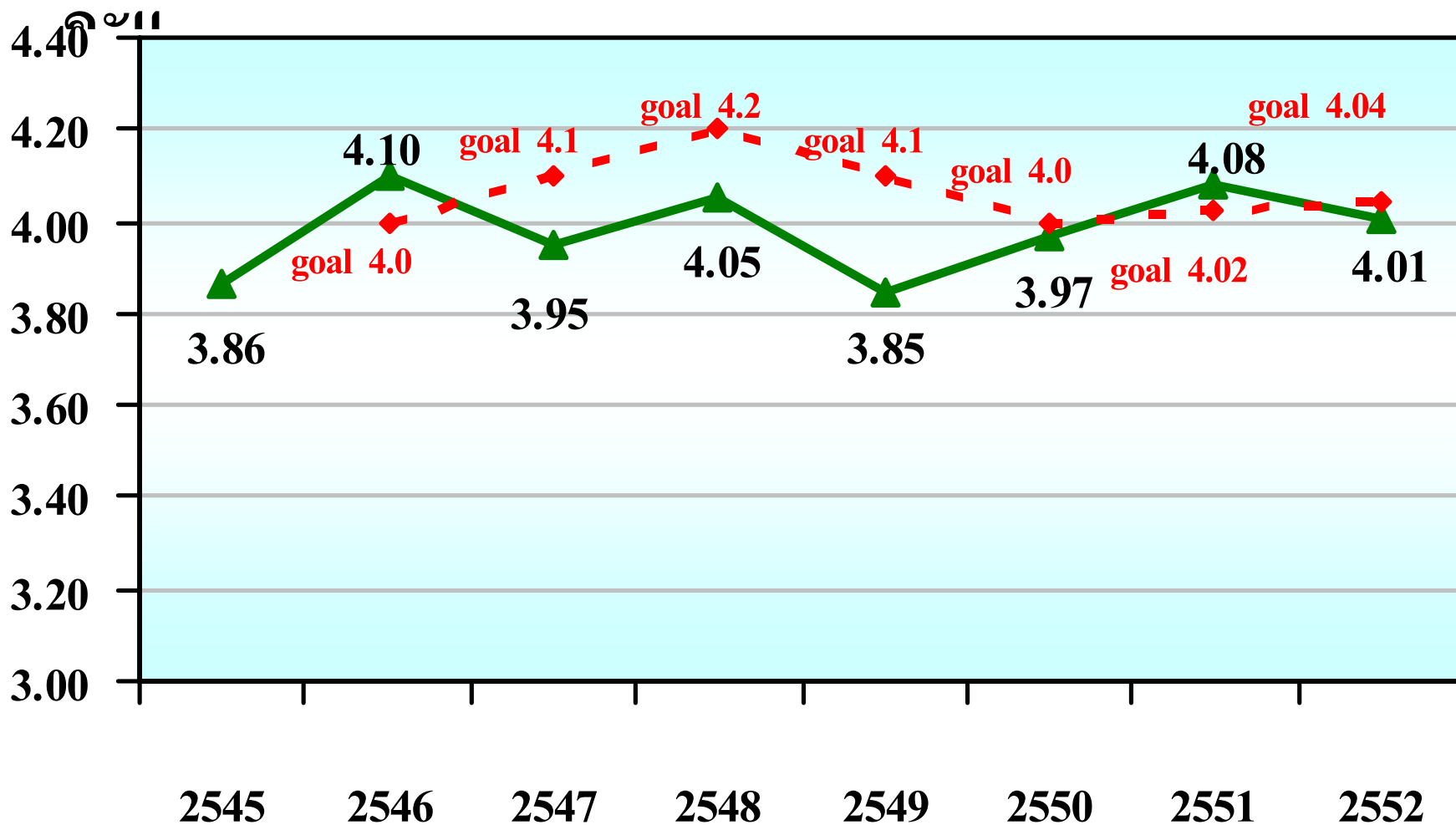


ความพึงพอใจของผู้ป่วยนอกปี 2545 - 2552

คะแนน



ความพึงพอใจของผู้ป่วยฉุกเฉินปี 2545 - 2552

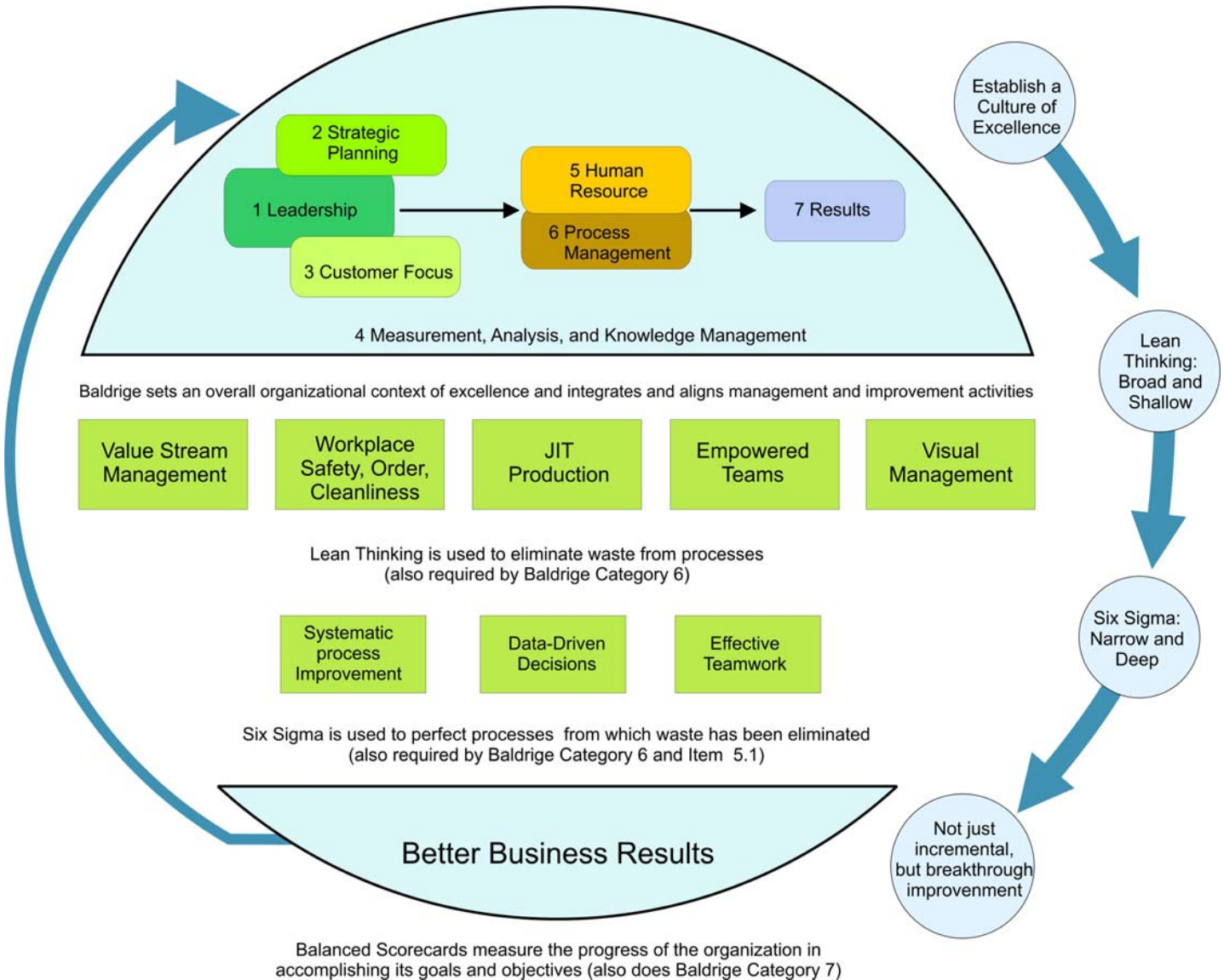




Results category

- Looks for results produced by the management system described in categories 1-6
- Lagging performance outcomes
 - Product service performance
 - Customer satisfaction
 - Market share
 - Financial outcomes
- Leading performance outcomes
 - Operating measure
 - Human resource results

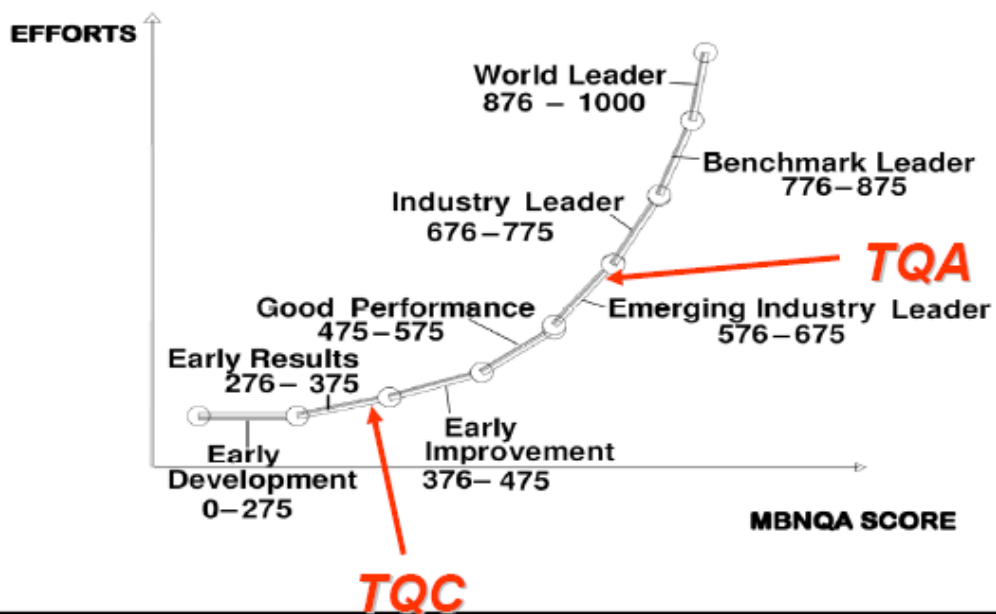
TQA / HA / 5S/ Lean Thinking/Six Sigma Alignment





TQA ช่วยบอกว่าคุณองค์กรอยู่ที่ใดผ่านระบบการให้คะแนน

IMPROVING PERFORMANCE SIGNIFICANTLY





Q & A

THAILAND
QUALITY
AWARD



- **Calibration of Selected Results-Related Terms:**

- Few/Little 5 to 15%
- Some more than 15% to 30%
- Many more than 30% to 50%
- Most more than 50% to 80%
- Nearly All more than 80% to less than 100%
- All / Fully 100%

ขอบคุณครับ