

行政作業品質概論

台北榮總

醫療品質暨病人安全審議委員會

簡淑芬品管師

大綱

- 品質的概念
 - 行政作業品質的特性
 - 行政作業品質重要性欠與欠缺品質的行政作業危機
 - 品質概念的演進
 - 全面品質管理的特質
 - 提升行政作業品質的方法
 - 標準作業程序 - 品質管理的第一步
-

何謂「品質」？

□顧客的立場

品管大師裘蘭（J.M.Juran）說：品質就是適用（Fitness for Use），，就是「使顧客滿意的產品機能及特性」

□製造者立場

克勞斯比（Crosby）所下定意義：「品質就是與規格一致（Conformance to Requirement）」

常令人詬病的行政作業



流程繁瑣
沒效率



服務態度差



推拖、延遲



工作人員做法不一致

何謂行政品質

□ 指在行政作業上力求迅速、確實與完美

行政作業品質的積極表現

- **觀念企業化** - 民眾至上，善待顧客的誠意；競爭的機制，積極主動的服務。
 - **管理全方位** - 對外服務，加強內部整合溝通；顧客第一、員工至上
 - **作業標準化** - 依法行政、標準作業流程、透明化的作業程序。
 - **程序簡捷化** - 簡化工作、縮短時限、延長工作時間；延申服務據點。
 - **服務人性化** - 服務環境的親和性、服務態度的親切性、民眾抱怨的即時回應。
-

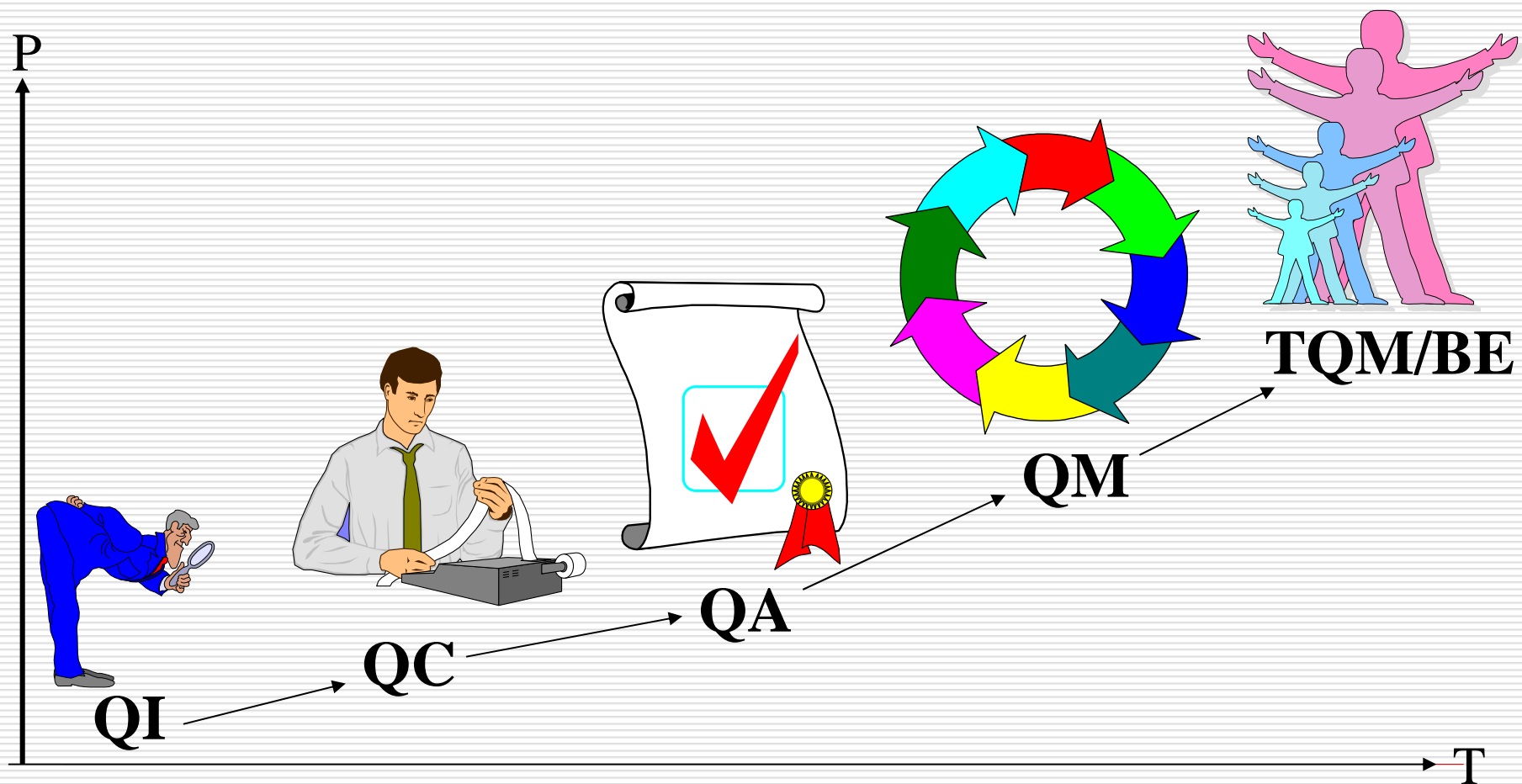
行政作業品質的重要性

- 在醫院整體運作中，行政效率之良窳逐成為醫院經營成敗之關鍵，品質管理之實行乃為提升行政效率最有效的方法，也就是說行政品質在醫院經營管理上，佔有不可或缺之地位。
-

欠缺品質的行政作業危機

- ❑ 低落的工作效率
 - ❑ 惡劣的企業印象
 - ❑ 解除危機的方法：講求高效率的服務品質。
-

品質的演進歷程



全面品質管理的特質

□ (1)以客為尊

「提升服務品質，滿足顧客需求」是全面品質管理的首要之務。品質之良窳決定於顧客的滿意度，而顧客的滿意度亦為組織永續經營之要件，其具體的作法是針對顧客的需求，設計、提供理想的產品與服務。

如：加強與顧客的直接互動與蒐集資訊以瞭解顧客的期望，再將所得之資訊在組織內部廣為流傳，作為決策及管理之參考，以制定符合顧客需求之政策。

全面品質管理的特質

□ (2) 持續改善：

- 全面品質管理堅持須「經常檢視技術程序與行政手續」以尋求更好的改善品質之方法。機關內部為求品質之劃一，除訂定「標準化」之作業流程外，仍須「主動積極」持續的檢討，以期縮短時程或改進不合時宜、不便民之行政手續，提升服務品質。
-

全面品質管理的特質

□ (3) 團隊精神

- 機關內部各相關單位之設置，主要是基於「相互協調合作」、「有效運用資源」之考量而來，如各單位堅持「本位主義」，則整體系統勢必無法有效運作。

提升行政作業品質的方法

□ (1) 行政流程簡化

在簡化流程方面，檢討簡化各項行政作業及申辦案件流程情形包括作業程序、辦理期限、申請書表及附繳書證等。藉由顧客反應、媒體報導、輿情反映、網路流傳、顧問公司督導...等外部反應診斷改進作業流程情形。

提升行政作業品質的方法

□ (2) 申辦窗口整合情形

整合申辦窗口，推動多功能櫃台、單一窗口服務是最能令顧客感到使利的措施。

提升行政作業品質的方法

□ (3) 服務自動化

網路可以說是顧客和機關重要的聯結之一，機關應依其特性，建置機關網頁以擴大為民服務管道，提供顧客充分且公開透明的服務資訊，如申辦流程、作業時間、需檢附證件等，若有創新服務應加強宣導，並建置在網站上週知。

如：辦理網頁線上申請案申請案、網頁申請書表下載、增設線上留言及討論區提供民眾對服務品質申訴管道並由專人列管並有效處理顧客意見或建置員工電子郵件信箱，節省公文往返時間等。

提升行政服務品質的方法

□ (4) 建立標準作業程序 (SOP) 及工作手冊 內容

建立業務標準程序及流程圖、業務工作手冊，隨時更新並置於公用資料庫中，以提供同仁運用並達資源共享之目的。

- 全面品質管理核心在於成功地管理作業流程 並進而提供符合顧客所要求的產品或服務。藉由 SOP 之推行將各項行政作業標準化、透明化以達提升行政品質之目的，SOP 之推行乃是推動 TQM 與提升行政品質極重要的方法
-

標準作業程序

(Standard Operational Procedure)

為何制定標準作業程序？

- 將所要做的事寫下，按所寫下的方法來做，任何流程都標準化。
 - 遵循規定的流程操作，就不會因人的不同而異影響品質。
-

推行標準作業程序的優點

- 一、可讓管理者更有效地進行品質、人力、時間和資源的管制。由於作業標準化，一旦發生問題時，管理者亦能迅速解準確地找出問題之癥結而加以改善。
 - 二、當業務承辦人員更替時，將簡化交接作業，同時亦有助於新承辦人員較快速與較易於瞭解自身業務。
 - 三、提供一個評估內部作業狀況的標準，使管理者得以定期檢討，進而逐步持續地提升行政品質及效率。
-

推行標準作業程序的優點

- 四、有標準為基準，可作為員工績效評估之依據。
 - 五、流程標準化，顧客與員工易於溝通。
 - 六、管理標準化，使管理制度化。
 - 七、術語標準化，減少誤會產生的機會。
 - 八、因作業標準化，使工作效率提升，因而降低成本。
 - 九、標準化後使權責分明，有助於授權及激發員工潛能。
 - 十、建立員工共識，為全面推行 TQM 奠基。
-

適合實行標準化的事物

- 重複頻率高
 - 需要系統規則化
 - 不容許產生錯誤
 - 製作過程步驟複雜
 - 相同的手續方法或步驟必須由很多人執行
 - 人員流動性高
-

製作標準作業程序之原則

- 名稱與適用範圍之記載，力求具體易懂、肯定，以白話文體敘述
 - 需明確表示作業者的責任範圍
 - 作業順序都應根據作業者的熟練程度、理解力做重點提示
 - 確認執行的每一步驟
 - 說明故障或臨時事故之處置方法
-

標準作業程序的內容

- 目的：程序的意旨或目標
 - 範圍：可應用事物、限制
 - 定義：針對易混淆部份的名詞解釋
 - 流程圖
 - 作業說明(流程/方法)
 - 參考資料：鑑定那些於執执行程序時被使用的文件
 - 附件：此作業所需的表格
-

改善標準作業程序

- (1) 檢討改善：由專人負責查核標準化的程度，如有不遵守標準作業時，應重新檢討標準的內容，追究原因，採取適當措施
 - (2) 建立提案制度：各種標準之使用人員如發現標準定得不實際、不合理、有問題等現象，則可提案改善，使用人員的反應意見，應該加以重視
 - (3) 定期修訂標準對於不合乎組織政策以及較落後或成本較高的標準，予以修訂
-

ISO的精神

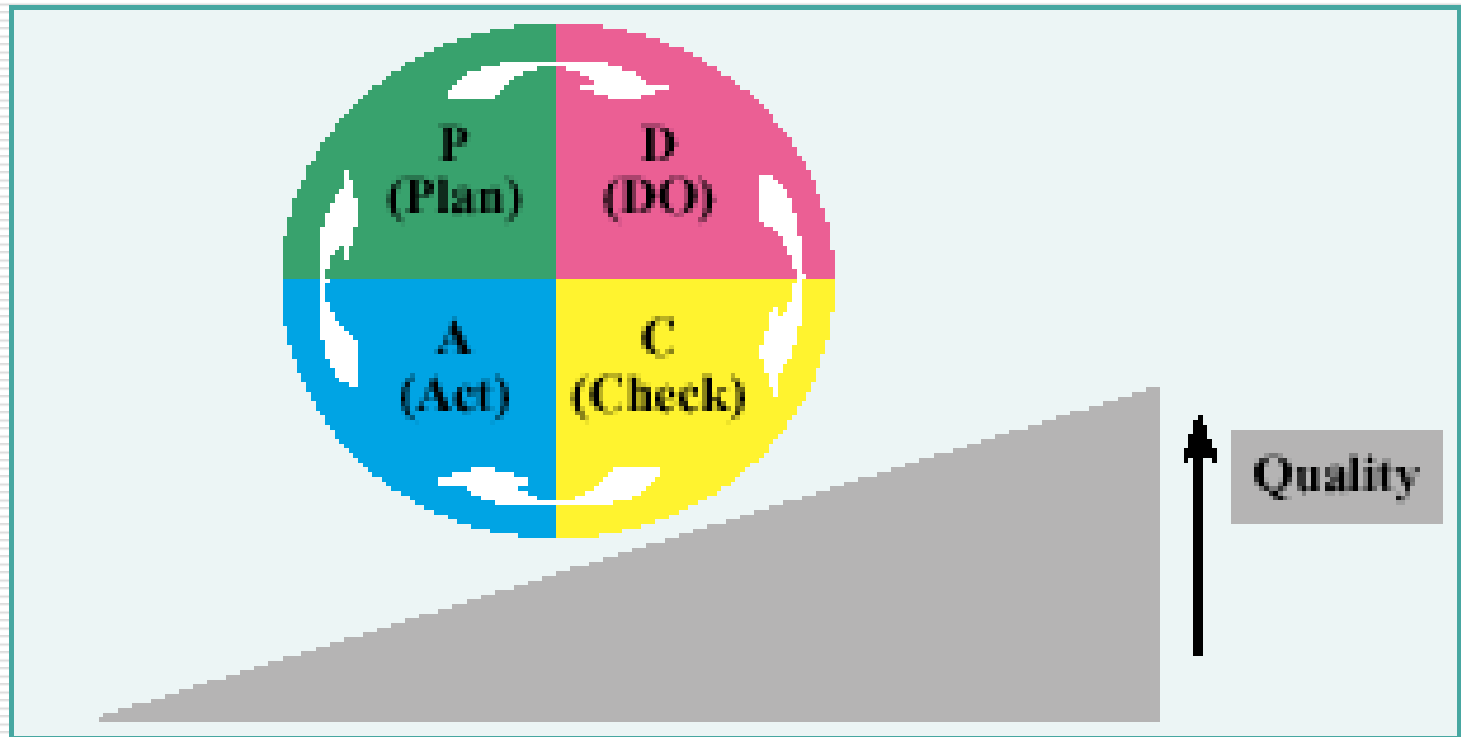
- Say what you do 說你所做
- Do what you say 做你所說
- Document what you did 寫你所做

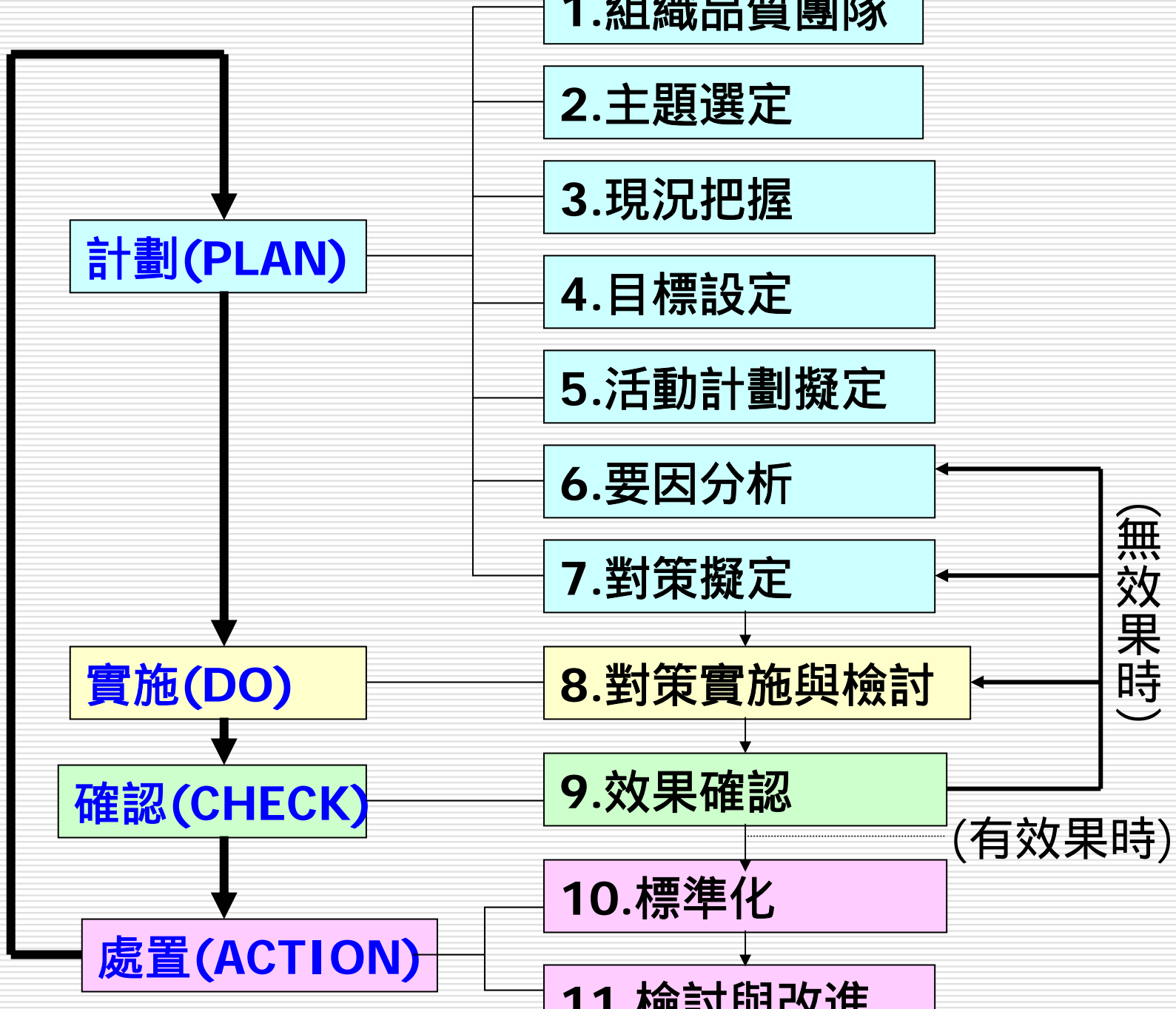
說、做、寫一致

常見品質活動的種類

- ❑ 品管圈(Quality Control Circle)
 - ❑ 流程再造 (Reengineering)
 - ❑ 臨床路徑 (Clinical Pathway)
 - ❑ ISO (國際標準組織認證)
 - ❑ 提案建議制度 (Employee Suggestion System)
 - ❑ 實證醫學(Evidence-base medicine)
 - ❑ 六標準差(6-sigma)
 - ❑ 品質指標計劃
-

品質改善活動的概念架構





結語

- 行政品質的實施，必須依賴企業泉源的力量和智慧。透過行政品管手法的運用，從發現問題、擬定目標、到精確的實施，作整體性的規劃，提昇企業內各個部門的行政效率和品質。
-