



顧客導向型之 現代化醫療體系探討

主講人：呂執中

e-mail : jlyu@mail.ncku.edu.tw



參考文獻

- Evans, J.R. & W.M. Lindsay, The Management and Control of Quality, 5th ed., South-Western, 2002.
- 呂執中、田墨忠著，國際品質管理，新陸，2001
- 蘇朝墩、陳麗妃著，實現六標準差的第一本書，商周，2002
- 鍾漢清等譯，轉危為安，天下，1997 (Deming, 1982)
- ASQ's 56th Annual Quality Congress Proceedings, ASQ, 2002



追求品質之卓越

❖ 國家品質獎

第十二屆：國立台灣大學醫學院附設醫院

第十三屆：台北市立萬芳醫院

財團法人奇美醫學中心

❖ 中華民國品質學會品質團體獎

第三十八屆：澄清綜合醫院



全面品質經營

- total quality management
- 組織的管理方式，係以品質為中心，基於全員參與，透過顧客滿意而達到長期成功的目標，並使組織全部成員與社會均受其益。
- 高階層管理者之有力而持續的領導，以及組織全部成員的教育和訓練，為此種管理方式之成功要素。



全面品質管理推行項目

- 經營理念與價值觀
- 創新與策略管理
- 顧客與市場發展
- 人力資源與知識管理
- 資訊策略、應用與管理
- 流程(過程)管理
- 經營績效



經營績效

- 顧客滿意度
- 市場發展績效
- 財務績效
- 人力資源發展績效
- 資訊管理績效
- 創新及核心競爭力績效
- 社會評價(品質榮譽)



台北市立萬芳醫院

具體成果

萬芳醫院藉對TQM的四大支柱：**卓越領導**、**顧客導向**、**持續改善**及**全員參與**等之導引，投入了多重品管工具理念、滾球理念、社區三部曲及教學研究的強化等創新策略，各項業務執行良好，一再證明了「品質是萬芳的尊嚴」與「品質是競爭最佳利器」這二句話。



台北市立萬芳醫院

評審委員總評

近年來台灣的醫療資源已趨充足，全民健保基於費用控制需要，先後引進各種節流措施，加以消費者意識抬頭，醫療服務提供者營運競爭內外壓力日增，醫院也漸漸從提供民眾醫療的單純角色，轉換為全人健康服務的功能。醫學是科學也是藝術，醫院經營品質的良窳，除了妥善運用實證為基礎的投資與營運管理原則外，未來的決勝點在於能否提供民眾「**便捷貼心，優質醫療，社區關懷**」的服務。



台北市立萬芳醫院

評審委員總評(續)

我們發現，萬芳醫院除不斷引進現代化的知能及儀器設備提供最優質的醫療外，能基於「**視病猶親，將心比心**」的情懷，設計快速、方便、賓至如歸的人性化流程與產品，主動進入社區，辦理健康評估、衛教講座、義診、社區職場學校健康營造，及長期照護等工作，顯示出全面品質的引進，正為台灣的健康服務業者帶來嶄新變革的契機，這是全民的福氣，也將會是台灣另一項傲人的成就。



財團法人奇美醫學中心

經營理念

- 對病患真心關懷
- 品質是工作與服務的準則
- 鼓勵各方面的創新，培養醫院的應變能力
- 重視人才培訓、鼓勵教學研究

唯有「**重視病患聲音**」與「**一切以病患需要為優先**」展開的品質活動，才是全面品質管理的具體實施，醫院才能於充滿挑戰環境中脫穎而出。



財團法人奇美醫學中心

評審委員總評

財團法人奇美醫學中心成立30多年，從66床的小醫院，發展為兼具「服務」、「教學」、「研究」角色的醫院中心，成為雲嘉南的醫療重鎮。

該醫學中心擁有強而有效的領導以及優秀的工作團隊，高層領導理念清晰，目標一致，意志力強，並以台灣的「梅約診所(MAYO CLINIC)」自許，加上優質的醫事人力，透過「醫療品質委員會」、「行政管理品質委員會」及各部科室的「品質管理委員會會議」積極作為，貫徹遂行TQM，不斷追求卓越。

財團法人奇美醫學中心



評審委員總評(續)

在服務方面，近年來致力於以「**病人**」為中心之觀念推動，以取代過去以「醫師」為中心的策略，推重TQIP及THIS等品質指標並開發臨床路徑以提升醫療服務品質，近年來又推動平衡計分卡，積極籌建「柳營分院」，建構奇美醫療體系，擴大奇美「優質」服務面。



Health Care Criteria for
Performance Excellence,
Baldrige National Quality Program, 2001

History of Quality Management



- Egyptian wall paintings circa 1450 B.C.
- Skilled craftsmanship
- Industrial Revolution: rise of inspection and separate quality departments
- Statistical methods at Bell System
- Quality control during World War II (SPC)
- Quality management in Japan (QCC, CWQC)

History of Quality Management (2 of 2)



- Quality awareness
- ISO 9000
- Malcolm Baldrige National Quality Award
- Quality in service industries, government, **health care**, and education
- Six sigma program, e-QM, and ...

醫療體系之挑戰



- ❖ Quality Problems
- ❖ The total costs of poor-quality care
- ❖ *All Health Care Stakeholders Must Demand and Drive Quality*



Comments

- The importance of **Quality** is recognized!
- Do you know how to solve the **Quality Problems** or **Improve the Quality of Health care?**

品質成本



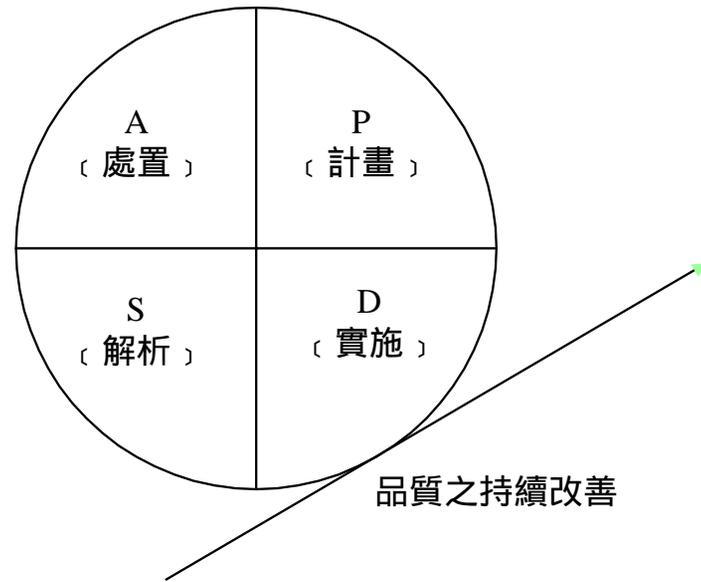
(Costs of Poor-Quality Care)

- 品質成本：為達成與維持某種品質水準而發生之成本，以及因無法達到該品質水準而產生的一切成本
- 常見的為預防、鑑定、與失敗 (PAF) 成本模式
- Examples of poor quality:

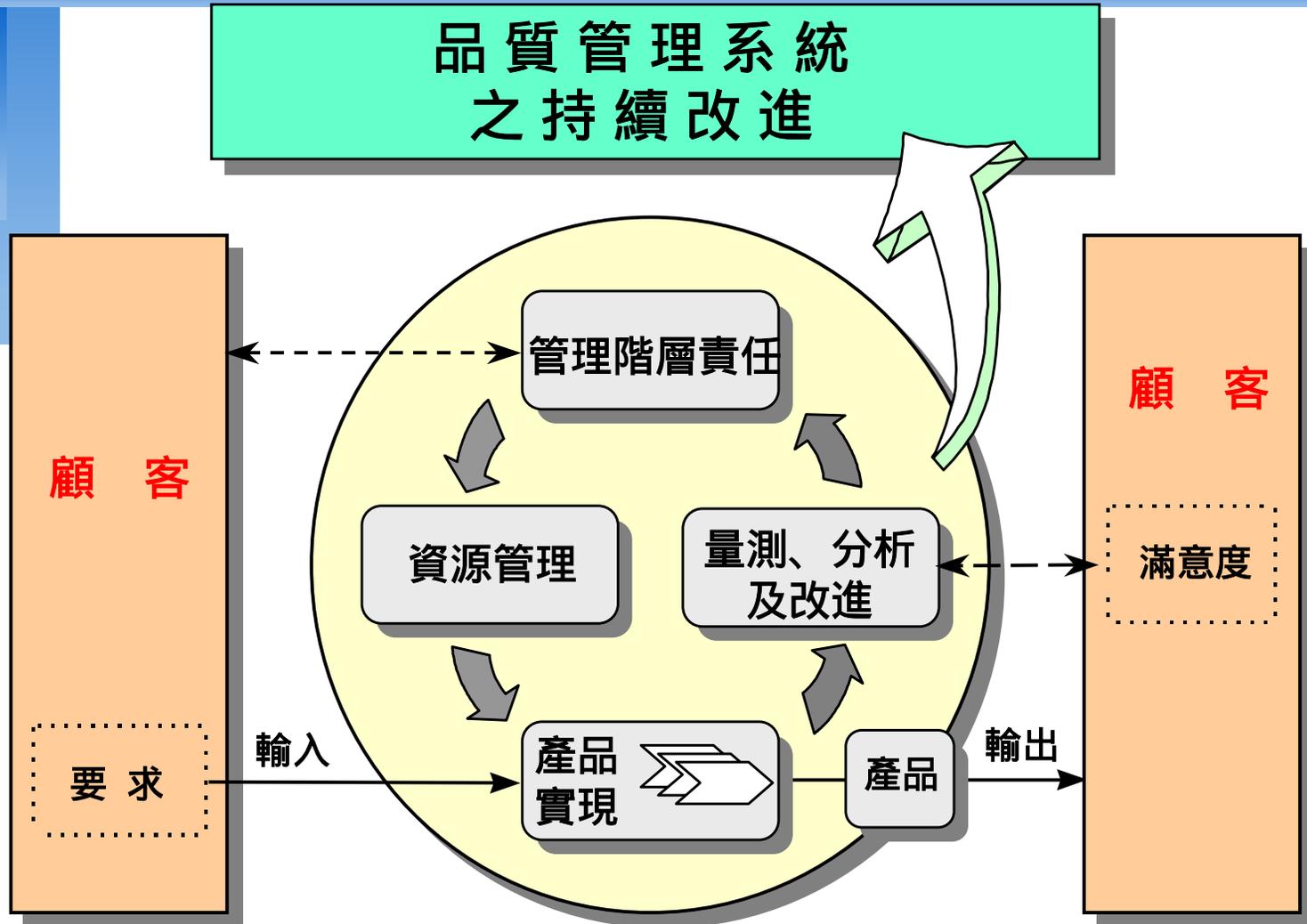


How to Fix the Problem?

- Establish your quality system
- Six sigma improvement



以流程為基礎之品質管理系統模式



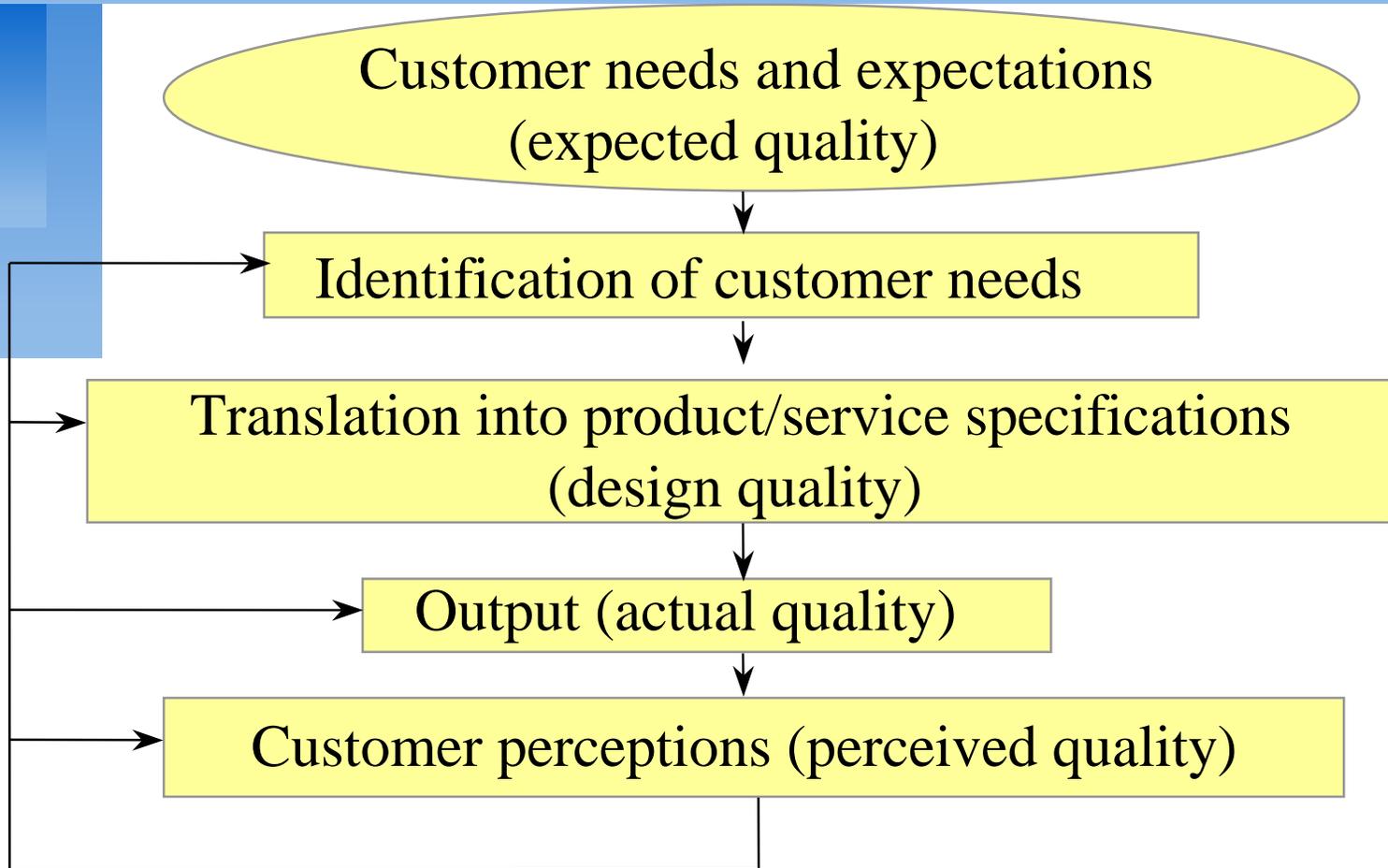
顧客為重



組織是靠顧客而存在，因此...

- ✦ 須瞭解**現在與未來的顧客需求**
- ✦ 須符合**顧客的要求**
- ✦ 須致力於**超越顧客的期望**

Customer-Driven Quality Cycle

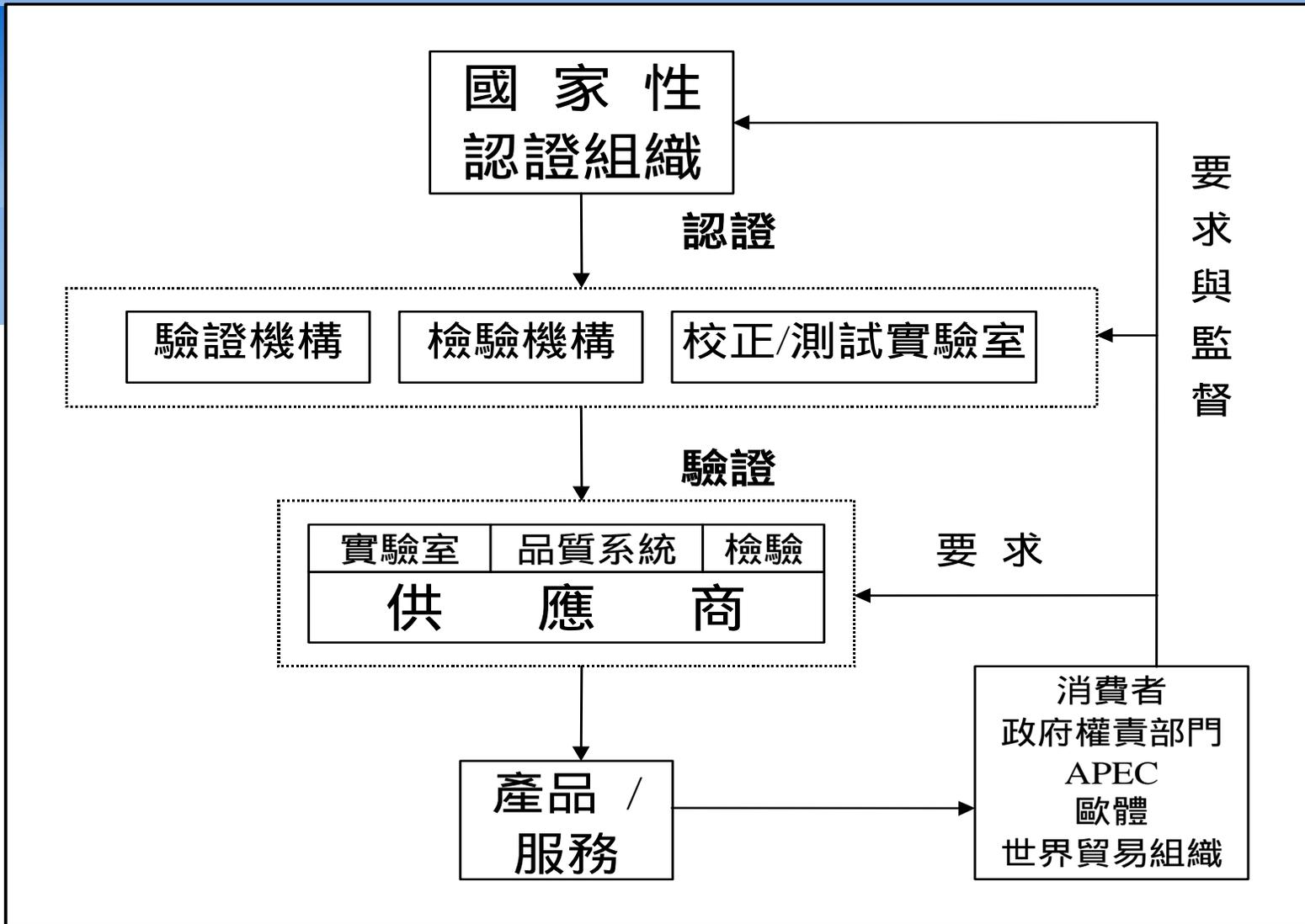


measurement and feedback

$$\text{PERCEIVED QUALITY} = \text{ACTUAL} - \text{EXPECTED}$$



認證 / 驗證體系



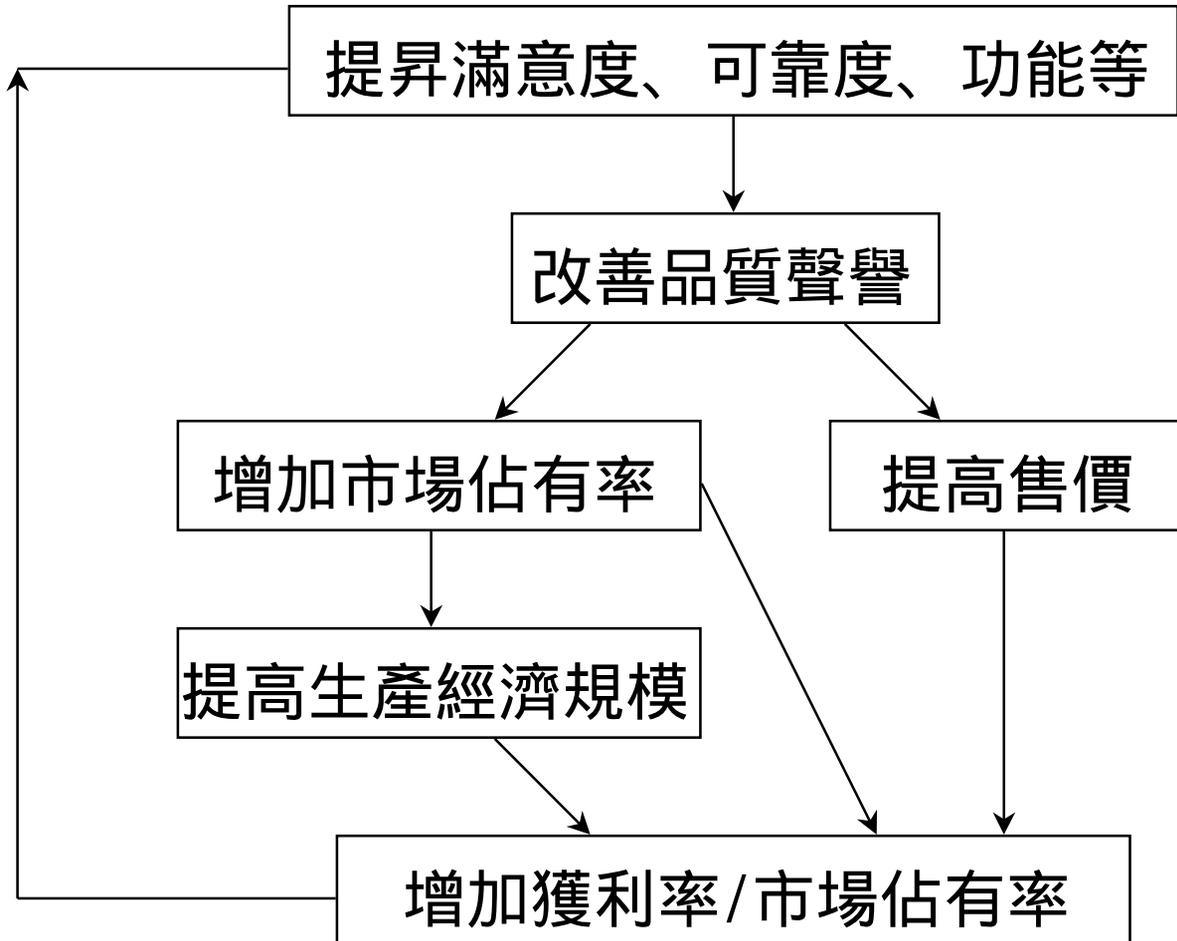
工作項目	9月	10月	11月	12月	1月	2月	起迄日期
現況瞭解	—						9/1~9/15
準備工作與管理階層的投入	—						9/16~9/22
成立ISO小組並舉辦說明會	—						9/23~9/29
條文解說、流程分析與檢討							
品質管理系統與品質文件		————					9/23~11/2
管理階層責任		—					9/30~10/5
資源管理		——					10/6~10/19
產品實現			——				10/20~11/9
量測、分析與改善			——				11/10~11/23
內部品質稽核				—			11/23~12/7
品質文件的撰寫與試行		————					9/23~12/14
第一次內部稽核與缺失改進				————			11/17~1/18
第二次內部稽核與缺失改進					————		12/22~2/2
外部專家試評與缺失改進					——		1/19~2/16
選擇驗證機構進行ISO 驗證						——	2/3~2/23

推動ISO之關鍵失敗因素



1. 高階領導並未投入
 2. 未與現行之制度整合(疲於奔命)
 3. 無嚴謹制度蒐集顧客與市場的資訊
 4. 文件化工作為主(我手寫我口?)
 5. 未能產生真正的節省或收入(證書only)
- ...

良性循環





品管圈活動輔導課程

週次	課程	講授手法	時數
1	品管圈活動概論（高階）		3
2	品管圈活動理念介紹（活動人員）	流程圖	3
3	問題點探討和提出活動計劃	甘特圖	3
4	現況分析	查檢表	3
5	特性評價與要因分析	魚骨圖	3
6	重點把握	柏拉圖	3
7	深入探討事實	層別法	3
8	計劃研擬及實施計劃	系統圖	3
9	對策實施和驗證	散佈圖	3
10	效果確認	直方圖	3
11	成果比較及資料整理	推移圖	3
12	圖表製作及發表資料整理	雷達圖	3
13	標準化和效果維持	各種圖表	3
14	總探討（活動辦法、程序訂定）		3
15	單位內成果發表		3



6 已成為潮流

- Motorola 於 80 年代所發展以達到 TCS (Total Customer Satisfaction) → 第一代 6σ
- 近年已被 TI, Allied Signal, Kodak, Ford, Nokia, Citibank, Toshiba, IBM, LG 等公司所導入，其引伸之 ppm 概念已為絕大多數世界級廠商接受並實施
- GE 於 1995 年藉由 6σ 進行文化之改革，以大幅領先競爭對手 → 第二代 6σ
- 我國經濟部工業局於 2002 年將 6σ 之推動納入全面提高產品品質計劃 (NQPP) → 第三代 6σ 成大工管所



6 表示 . . .

係指流程平均偏離1.5 情況下，在一百萬個元件(機會)中，只產生3.4個缺點或錯誤之品質水準。

	ppm (每一百萬次可能之缺點數)	不偏離時之 ppm
2	308,537	22,750
3	66,807	1,350
4	6,210	32
5	233	-
6	3.4	-



不同標準差表示...

4 Sigma	6 Sigma
每週 5000 次錯誤的外科手術	每週 1.7 次錯誤的外科手術
每年 200,000 張錯誤的醫藥處方	每年 68 張錯誤的處方
每年 54 小時的電腦系統停機時間	每年 2 分鐘的停機時間
98,000 avoidable deaths	
...	

品質的熱誠



“簡單來說，品質必須是在座各位的中心活動。你不能以理智去衡量這個題目，你必須為這個主題瘋狂，你必須對品質議題保持瘋狂的熱情。你必須站在命令和壓力的邊緣，推動高品質的實現。這必須是各位每天的中心大事，不管是開會、演講、檢討、升遷、聘僱。在座的每一位都應該是高品質的擁護者，否則就不該還待在這裡。”

—1997年1月奇異營運經理會議

奇異落實6σ 文化的方式



- 參考Motorola、AlliedSignal的成功案例
- 總裁親自演說 (1996.1...)
- 前半年於每個企業體系訓練超過400位的黑帶大師 (MBBs) , 由黑帶大師訓練黑帶 (BBs)與綠帶(GBs) → MBB & BB全職投入
- 盟主(品管主管) 向經營主管報告專案狀況
- 升遷條件與6σ計劃之關連性 (1997.5)

6

專案活動流程



DIYALIC

階段	內容
定義 Define	選擇專案、定義CTQ
↓ 衡量 Measure	衡量目前流程、產品/服務之表現(DPMOs)
↓ 分析 Analyze	分析造成缺點的原因(變異)
↓ 改善 Improve	改善流程、產品/服務(降低變異)
↓ 控制 Control	維持改善成果並標準化及防止再發



品質活動是否成功的基準

- 公司財務績效是否更佳？
- 顧客是否更滿意？
- 是否有更堅強之協力廠商？
- 部門間是否更能協同合作？
- ...

Q & A



**Are you ready for
TQM?**

<http://www.csqkh.org.tw>