

所有品質的活動皆始於產、企業界，全面品質管理(Total Quality Management；TQM)亦同。TQM 是由日本的品質管理的觀念及做法發展而來的。早期的日本產品品質很差，於是便邀請品管大師戴明博士、卓蘭博士、費根堡博士等到日本指導品管的工作。日本成功的實行品質管理，使他們的產品品質不斷的提昇，在國際市場上佔有重要的地位，並且造成歐美企業界很大的衝擊。歐美企業界在受到日本的衝擊之後，紛紛檢討本身的「品質」制度與做法。發現要做好品質管理，非得從管理與領導方面著手不可。改變員工的觀念、行為及習慣，不斷的進行改善，並建立追求品質的企業文化才足以改善、提昇產品及服務的品質。因此，重視管理、領導及企業文化的 TQM 很快的在歐美各國如火如荼的展開，造成很大的旋風，甚至有人說，TQM 是產業界的第三次革命。TQM 在國內外都已經實施非常多年了，也有許多成功的例子可供參考，例如中華汽車、豐田汽車、泰山企業、大眾電腦等。政府單位如衛生署、衛生處、健保局、公立醫院等，亦積極推動 TQM 活動，醫療界近幾年來亦如火如荼的展開 TQM 相關活動，推動 TQM 已是時勢所趨之事，當我們各方面都在進步時，「品質」更是未來必需著重的努力方向。導入並推動 TQM 的最佳時機是當企業本身的體質顯著朝向好的一面改變的時候。我們醫院的成長，是大家有目共睹的，醫療作業的進步以及人員素質的提昇，在在都顯示了是推行 TQM 的最佳時機。所以大家都有共識，應該要推行 TQM，強化以往一直在做的品質保證措施，更有效率的提昇醫院整體醫療及服務品質，對內可降低成本、提昇品質與績效，達到員工滿意的目的；對外可藉由培養員工團結合作、重視品質、重視顧客的組織文化，以達到顧客滿意的目的。TQM 的重要內涵有哪些呢？以下簡要的加以說明：(一)、顧客滿意至上：戴明的品質管理理念特別強調「滿足顧客現在與未來的需求」，所以 TQM 強調滿足顧客的需求，並且永遠以顧客的滿意程度為優先考量。顧客滿意的程度不斷的提高，則表示產品及服務品質也不斷的提昇。(二)、承諾品質第一：TQM 強調必須愛「好品質」，必須有強烈的追求高品質的榮譽心與責任感，也就是說必須對品質有所承諾。(三)、持續不斷的改善：只有透過不斷的改善，才能不斷的改進品質、提昇品質。品質的提昇並不只是產品品質，亦涵蓋了服務品質、事務流程以及管理的品質，藉此可以不斷增加外部顧客(例如病患、病患家屬、病患親友等)及內部顧客(同事、上司、部屬、其他與你接觸的人等)的滿意度。(四)、發展人力資源：企業最寶貴的資產不是機器設備，而是「人」，所以應該要做好人力資源管理，品質才能提高。(五)、全體成員參與，強調團隊精神及協調合作：在 TQM 的實施過程中，各階段的品管工作均會要求各單位之間的協調合作，因此各單位要拋棄本位主義，攜手合作。(六)、利用資料來改進及控制品質：運用科學的方法，以統計資料做為改進的依據。(七)、進行全面性的教育訓練：品質觀念的改變、品質意識的建立，以及團隊精神之培養，不是一蹴可及的，端賴全面性教育訓練之實施。員工需要學習發現問題、解決問題的專業技能，才能順利將工作上之問題徹底解決。TQM 要求主管做好管理及領導，進行有效的溝通與協調，當然要提供主管及幹部有關管理及組織行為的教育訓練。以 TQM 之內涵為基礎，我們在品質管理上也投入相當多的心血，亦獲得相當的成果：(一)、本院於民國 82 年便成立院級之「醫療品質委員會」：由醫療品質委員會負責推動全院有關醫療及行政品質策進之各項活動，委員會下設有主任委員、副主任委員、委員、總幹事、TQM 推動小組、TQIP 推動小組、提案審查小組、四名專職人員及一名工讀生，負責定期推動及監測全院醫療品質策進作業。(二)、依醫療品質委員會組織章程規定，並參考美國 JCAHO 醫療品質監測及評估十大步驟，定期修訂全院性醫療品質保證計劃書及協助各部門修訂部門性醫療品質保證計劃書。本院之醫療品質監測作業分為常規性及專案性，分述如下：1. 全院

性之常規性監測作業 2.部門性常規性監測作業各醫療、護理及醫事部門均訂定部門性醫療品質保證計劃，包含訂定各項部門性品質指標及閾值，並定期將指標監測月報表監測結果送交醫療品質委員會審議。3.專案性監測作業 (1)檢驗審查 (2)住院審查部分 (3)用藥審查部分 (4)手術審查部分 (5)院內感染調查部分 (三)、制定並推動臨床路徑(Clinical path； CP)： 本著「以病人為中心」之主要精神來從事整體臨床路徑之設計，發展「醫護版」及「病人版」之臨床路徑，建立完整之衛教內容及流程，以使醫療照護品質能不斷的提昇。(四)、具體施行院內醫療品質之提昇計劃 本院為持續提昇整體醫療照護及服務品質，依據多元品管工具(Multiple tools)理論，以適合不同特性所組成之部門運用。於 87 年度開始推動全面品質管理活動(TQM)，提昇同仁處理事務及解決問題的專業能力，推動員工之自主管理，並培養具有團結合作、重視品質及重視顧客之企業文化。

1.訂定及執行各種標準作業程序(SOP)： 為強化各類醫事人員之專業操作能力，並確保各項醫療作業之品質，避免任何意外發生，本院各臨床部科訂定之 SOP 共計 300 餘項，同時要求所有醫事人員依據 SOP 操作，並記錄於各項操作記錄或病歷中。亦於 91 年 5 月開始推動行政、醫事及護理部門之標準化活動，將標準化的精神及做法推展至醫院每一個角落。

2.進行 TQIP(Taiwan quality indicator project； TQIP) 國際性指標之收集及檢討改善： 在醫療品質委員會之下成立「TQIP 推動小組」，小組成員與各項指標相關之醫護人員於 88 年 10 月份起全力投入並參與「財團法人醫院評鑑暨醫療品質策進會；簡稱醫策會」所推動之台灣醫療品質指標計劃(TQIP)，目前共參加住院指標群、門急診指標群及精神科指標群。期望透過長期與國內、外之醫學中心做標竿比較 (Benchmarking)，制定出本院品質指標之目標，提供各醫護相關人員品質促進之努力方向，而不斷提昇本院之醫療服務品質。

3.全面推展品管圈(Quality control circle； QCC)活動： 87 年 8 月開始推行品管圈活動，至目前共計組成 200 個品管圈，成員包含全院各部門同仁，並將 QCC 參與程度列入績效考核項目。目前各圈皆持續運作中，並獲得院外各項比賽榮譽，成效十分良好。

4.倡導提案制度(Suggestion system； SS)： 87 年 9 月 1 日公佈並開始實施本院之「提案改善獎勵辦法」，透過提案教育訓練及優良提案選拔活動，目前全院共計 1000 餘件提案，並積極發展提案電腦化。

5.推動「顧客滿意活動(Customer satisfaction； CS)」 除定期從事內、外部顧客滿意度調查之外，並針對顧客不滿意之部份進行檢討及改善。

6.推動「走動式管理」，實施「行政主管輪值」制度： 每日各門診時段，均安排一位專員級與一位組長級主管到各棟醫療大樓門診區與檢查室現場主動服務顧客，並宣導禁煙、戒食檳榔，隨時隨地發掘並立即解決現場顧客之問題，深獲顧客好評。

7.推動 5S 運動(整理、整頓、清掃、清潔、紀律)： 87 年 10 月開始推行於全院各級單位，並定期舉辦全院 5S 比賽及頒獎，透過院長及各級主管不斷以身作則，確實使本院同仁逐漸養成 5S 的好習慣，使 5S 已成 為本院之良好企業文化之一。

8.實證醫學(Evidence-based medicine； EBM)： 由 90 年 7 月開始全面推動 EBM，第一期已培養 20 位種子師資，第二期預計培養 22 位種子師資，已將 EBM 之觀念推展至醫療同仁心中，並倡導「以病人為中心」之實證醫學，為將來 EBM 之路做最好的準備。

「品質，你我都有責任」，品質管理並不只是品管部門或品管人員的事情而已。全面品質管理 (TQM)是一條帶領我們走向進步的明路，但是也是一條不歸路。若是無法成功的實施 TQM，那麼我們的醫院也會失去競爭力，而漸漸的被社會所淘汰。大家為醫院都付出了相當多的時間及心血，同樣的，醫院也回饋給我們福利、成就，以及安全感，所有員工莫不希望我們的醫院能夠永續經營。為了達到這個目標，請大家一起來打拚，心手相連，將醫院的服務水準提升到世界級的境界。