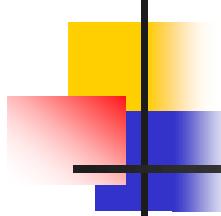


叁、以病人需求驅動的「流程改造」

## 一、「改造企業/流程改造」定義

根本重新思考，徹底革新作業流程，以便在現今衡量表現的關鍵上(如成本、品質、服務和速度等)，獲得戲劇化的改善。

—麥可・韓默&詹姆斯・錢辟，改造企業，1993—

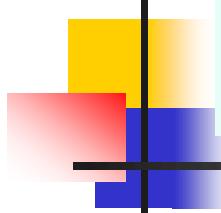


# 北歐航空公司的改造神話

兩年內從原虧損US\$2,000萬元蛻變為毛利US\$7,100萬元，並獲選為年度最佳航空公司，也被譽為歐洲最準時的航空公司。



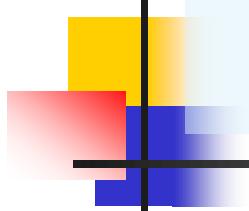
服務水準與提供服務的第一線人員，才是公司轉敗為勝的關鍵要素。



## (一) 關鍵時刻 (Moments of Truth)

在第一線員工接觸顧客的15秒內，  
就決定了整個公司在顧客心目中的印象。

—北歐航空總裁 Jan Carlzon, 1987—



# 「關鍵時刻」四階段行為模式

探索-瞭解顧客的需求與想法



提議-提供適當行動建議以符合顧客期望



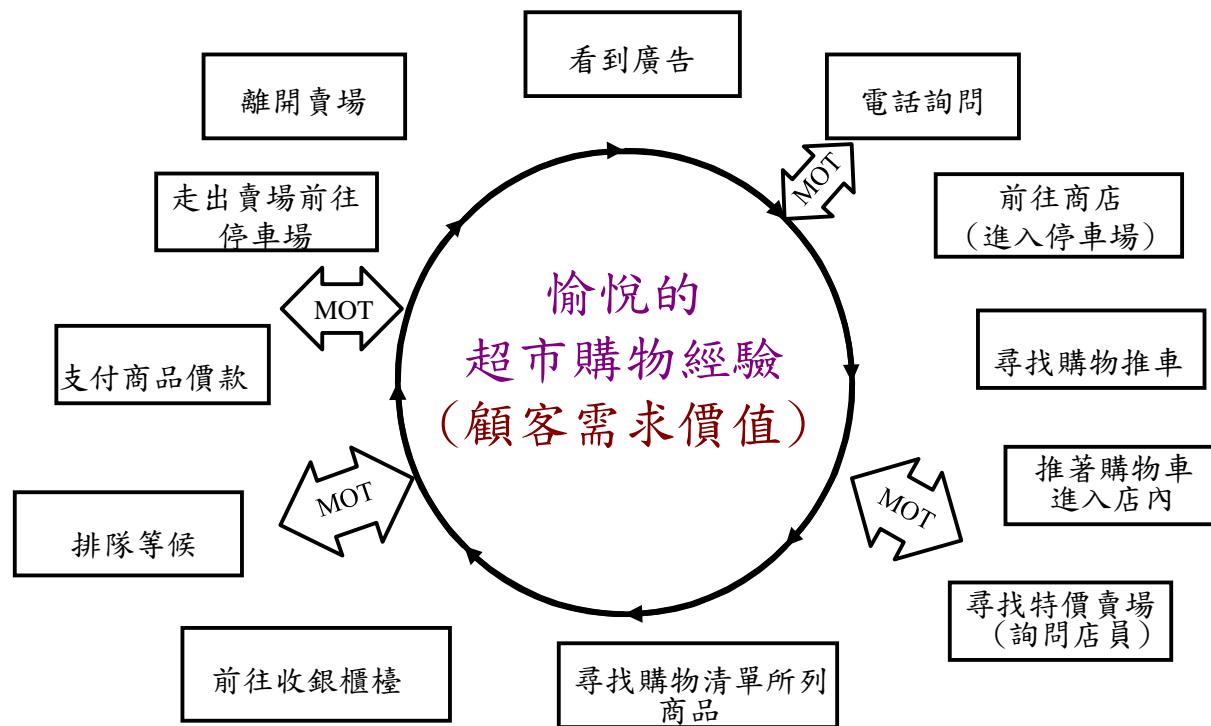
行動-執行先前提議與承諾事項



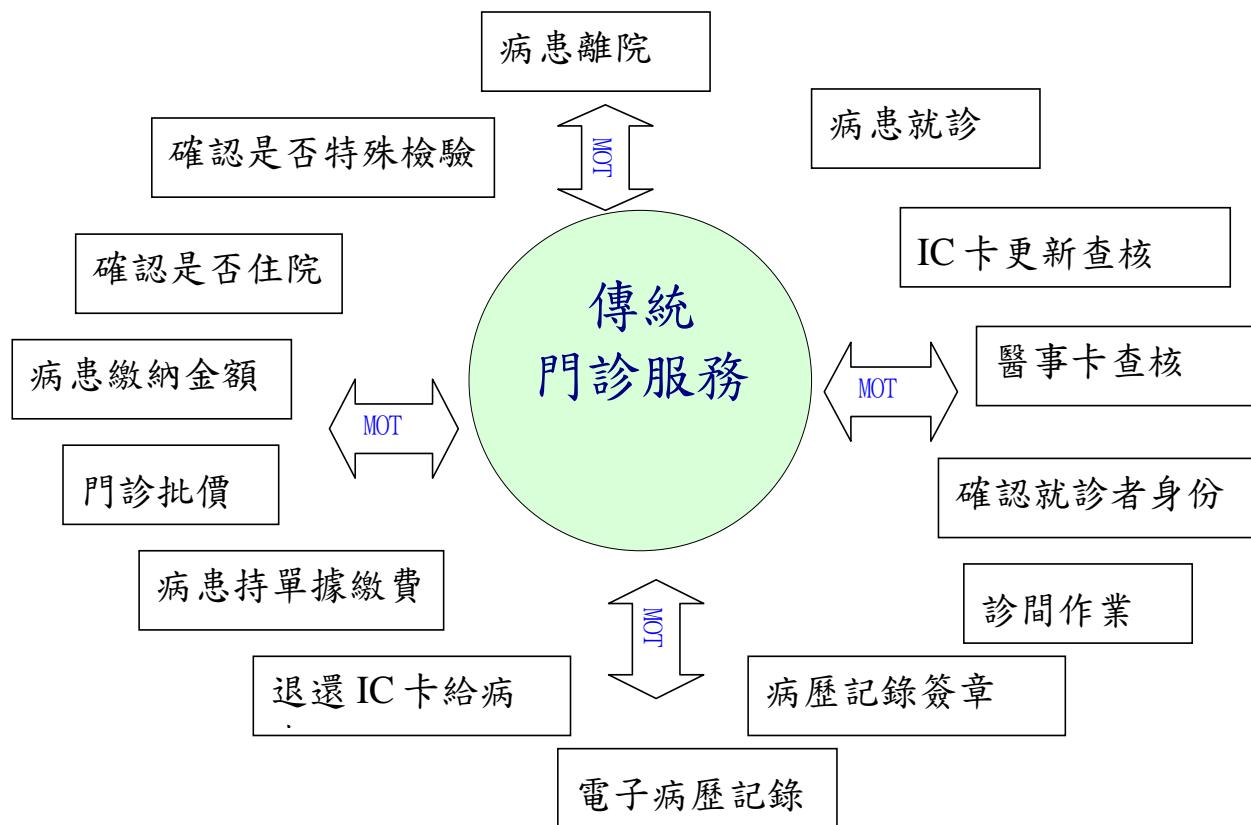
確認-確認達到或超越客戶的期望

## (二) 「關鍵時刻循環」

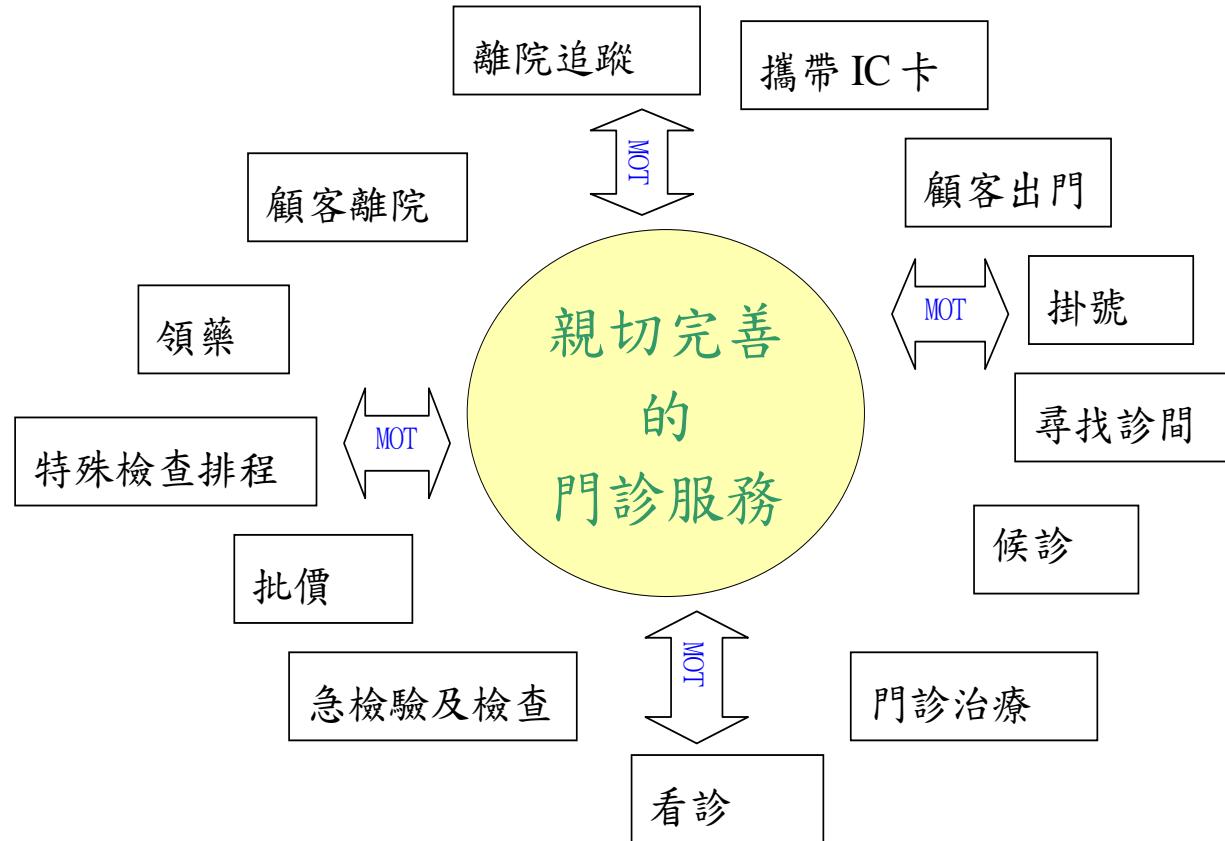
從服務的開始到完成為止(包括繼續維持長期關係)  
的一連串過程，顧客與企業所有接觸點的總和。



# 傳統的門診服務循環(例)

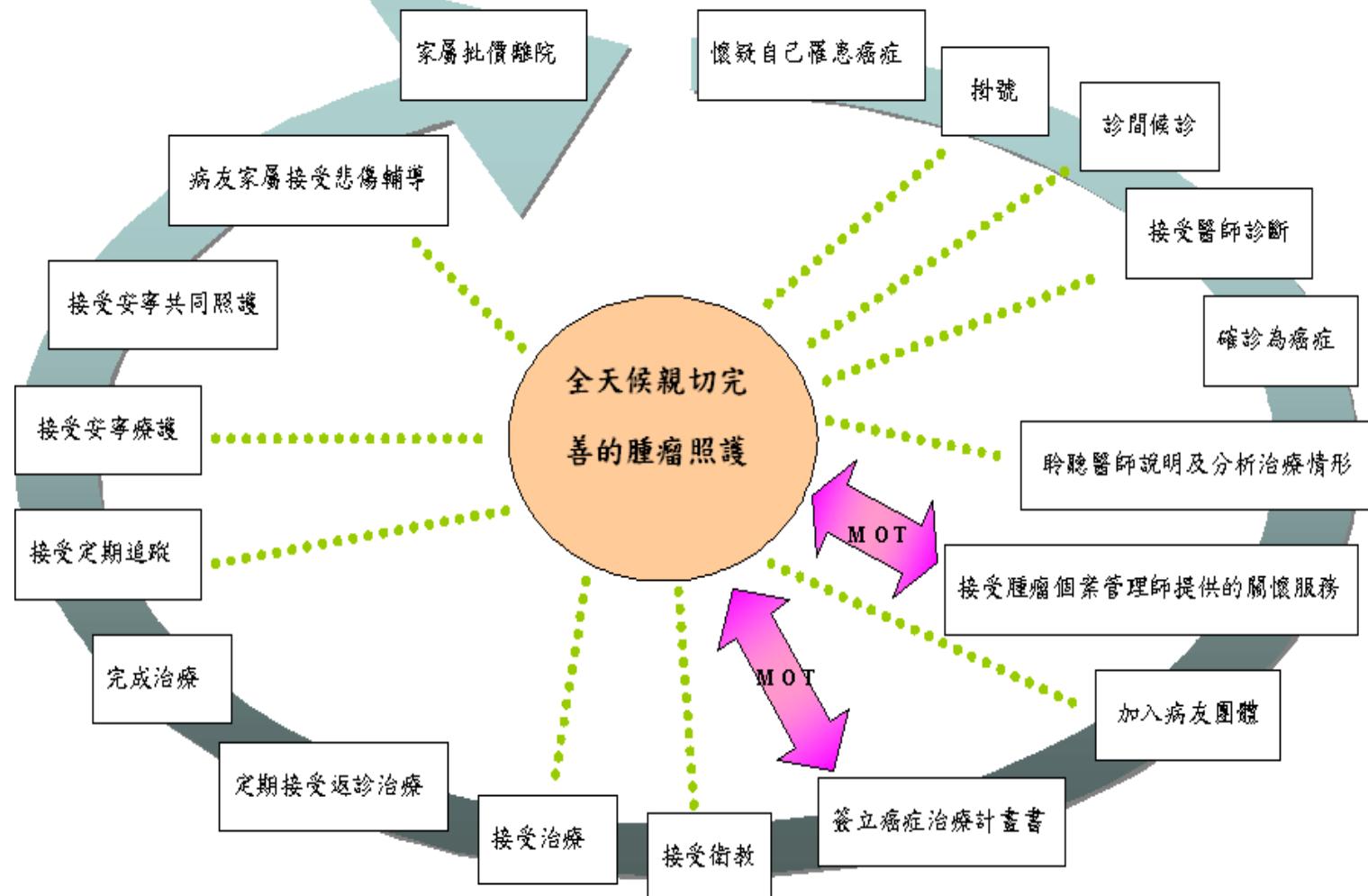


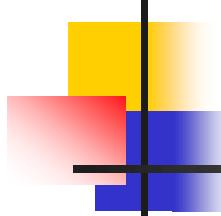
# 門診病人的MOT循環(例)



以顧客需求驅動之流程改造

# 以病友需求驅動之整合照護服務

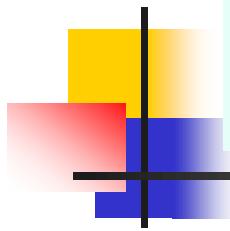




# 顧客活動週期

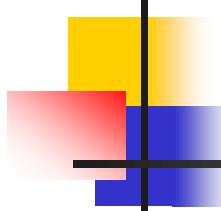
顧客為獲得需求的滿足(解決方案)，從服務使用前、使用中到使用後，所必須經歷的所有關鍵活動。

—范德美，1999，價值行銷時代—



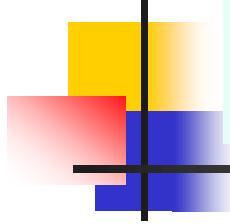
## 二、以顧客需求驅動之流程改造

- (一) 改造流程選定
- (二) 顧客需求發掘
- (三) 服務缺口釐定
- (四) 目標設定
- (五) 改造作法擬訂
  - 服務創新與作業精實化
- (六) 對策實施及檢討
- (七) 效果確認
- (八) 檢討及改善



# I. 顧客需求發掘

- (一) 主要顧客/服務對象界定
- (二) 顧客需求價值確立
- (三) 顧客活動週期(關鍵時刻循環)描繪
- (四) 重要接觸點把握



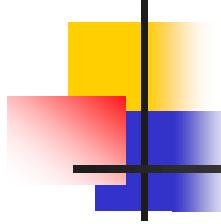
## (一)顧客的定義

- 外部顧客

企業機構所提供之產品或服務的使用者與分配者。

- 內部顧客

企業機構內部作業或活動前後相關的部門或人員。



## (二) 發現與預見顧客需求的方法

- 進行顧客意見調查
- 請顧客填寫評量表
- 資深管理人員定期舉辦與顧客的研討會
- 由服務人員定期討論
- 分析顧客滿意度調查結果
- 從顧客日常詢問、申訴或抱怨中挖掘。

# 開放式問卷調查(例)

## 醫院問卷調查表

為提升本院醫療服務品質，營造更好的醫療服務環境，懇請您能否就本次就醫的感受，填寫這份問卷，供本院參考改進，再次謝謝您的合作與支持。

您印象中最佳的[檢驗流程服務項目為何，請簡單敘述。]

---

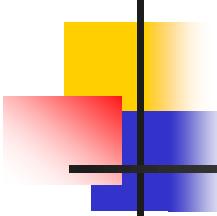
---

如何做，最能合乎您的需求，請簡單敘述。

---

---





# 親和圖法

從混沌狀態中收集語言資料，依相互的親和性逐次群組結合，使要解決的問題能夠明確化的方法，稱為「親和圖法」。

# 門診檢查問卷調查結果(親和圖例)

清楚規劃動線，地點尋找容易且走動式服務

檢查地點太隱密，轉來轉去會亂掉

希望能設立走動式服務，減少病人勞累奔走

須要一個明確的公共空間，同時如果可以更清楚規劃動線

檢查地點動線不好找

設備足夠、診間可以開放更多座位，檢查單字體清楚，並且錯開維修時間

希望本院的設備能更精進，這樣就不用到別處轉院及求診

檢查單字體太小

診間可以開放更多座位

醫護人員和藹親切有獲尊重感，不巧幾次有遇有維修工程，是應錯開時間

希望同一人打針，控制散瞳時間

希望每次化療打針的護理人員都是同一人

希望控制散瞳時間，以利看診時為最佳效果，不致乾了再一次散瞳，增加眼球負擔

給現場掛號民眾5個保留名額

單號給預約號碼雙號給現場的病人，最佳看診號碼，這樣才不會千里迢迢來等一整天又沒有辦法做檢查（因為天黑檢查人都下班）

在10個號碼中保留1至2個號碼給現場掛號的病患

化療室空間加大，並增加床位

化療室再開放一間

化療室希望能再大一點空間

打化療時能夠躺下來打

更換X光室老舊衣服

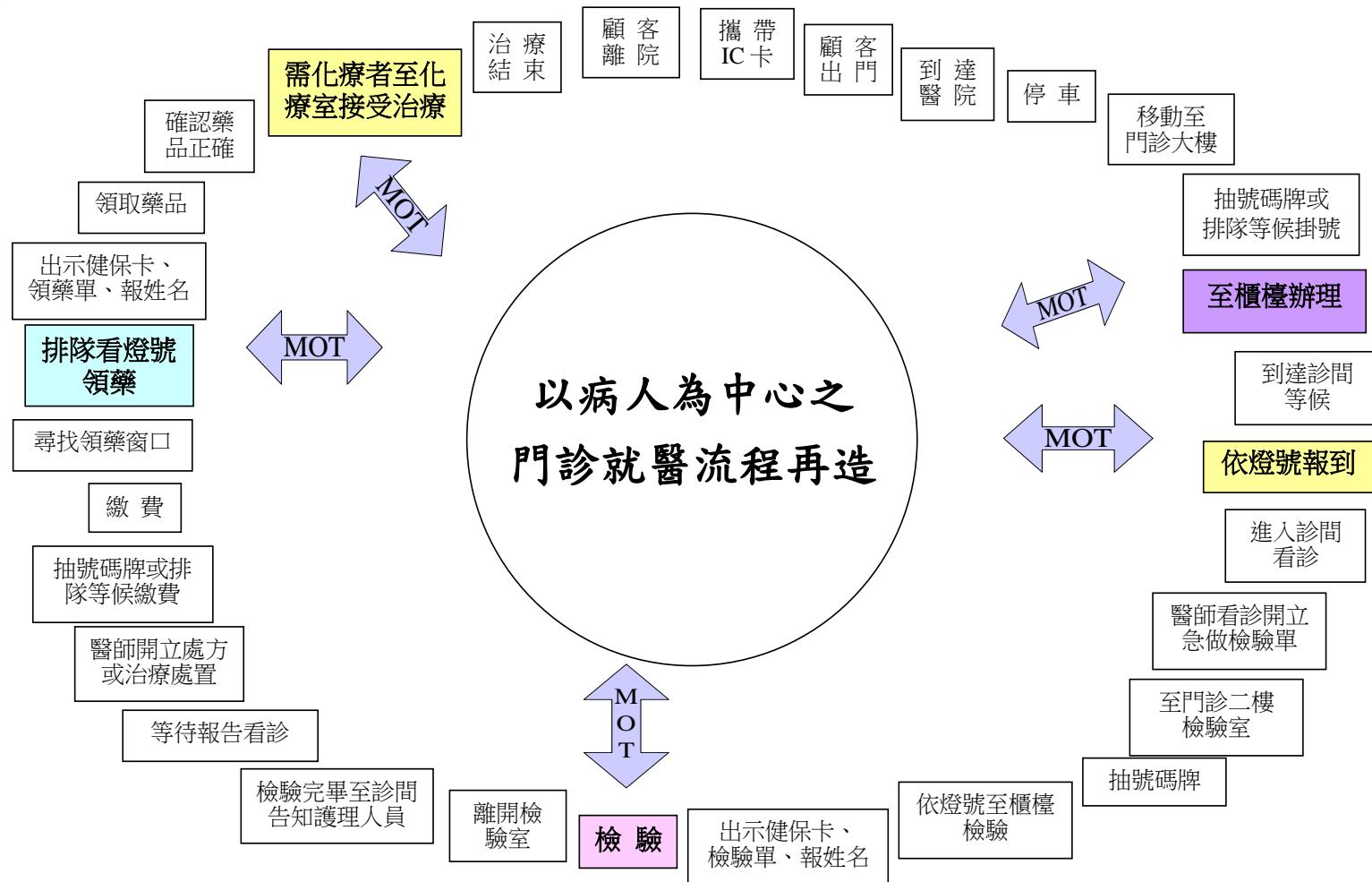
X光室衣服老舊，看了就不敢穿

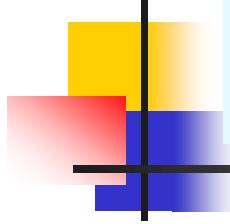
化療病患停車能優惠

做化療都需一整天希望停車的費用能夠減免

以顧客需求驅動之流程改造

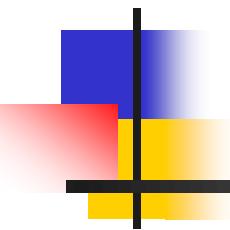
# 門診病人關鍵時刻循環圖





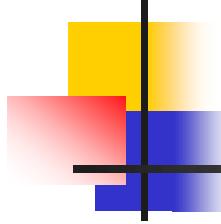
### (三) 關鍵時刻循環圖描繪要領

- 明確界定本期顧客對象
- 以顧客角度具體描述活動內容
- 詳細劃分顧客的每一個活動
- 儘以同時段、同地點或同接觸為單元
- 應用5W1H觀念思考
- 全員檢視有否遺漏



## 分組演練及研討

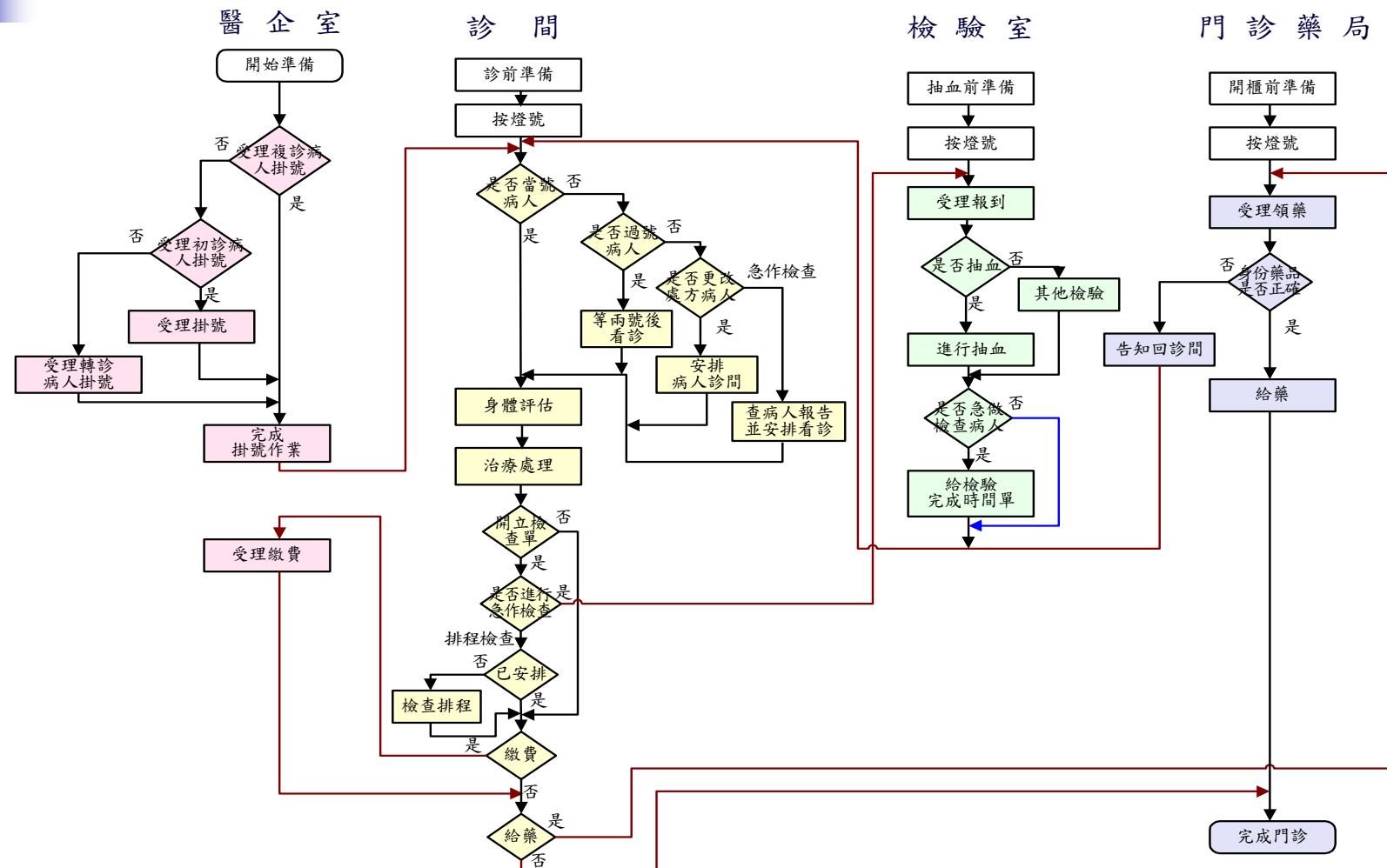
請針對本期選定之醫療照護服務作業流程，以顧客之角度，繪製關鍵時刻循環圖。



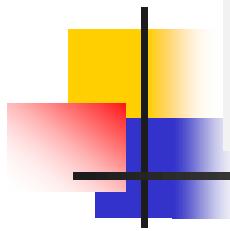
## II. 服務缺口釐定

- (一) 現況流程圖繪製及服務作業盤點
- (二) 改善前相關指標數據收集
- (三) 顧客需求展開及與服務現況比對
- (四) 服務缺口發掘
- (五) 創新服務方案與品質關鍵要素選定

# 門診服務總體流程圖



# (一) 作業現況描述 / 盤點表



## (二)現況描述表填寫基本原則

- (一)符合現況，忠實記錄目前實際作業情形。
- (二)欄位內之編碼，按「項次」→「作業內容」→「作業方法/原則」→「使用系統/工具/表單」順位，以一→(一)→1→(1)為之。
- (三)若為專有名詞應以引號(「 」)表示之。

# 現況描述表(參考例)

程別：內部審核處理流程

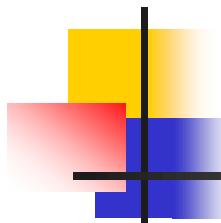
填表人：○○○

日期：95.07.16

項次	作業項目	作業內容	作業方法/原則	使用系統/工具/表單	頻率	作業標準	執行者	備註
一	選定查核項目及範圍	(一)簽請同意本次內部審核作業施行及確認查核範圍。	1. 依據行政院衛生署所屬醫院會計業務標準作業程序及內部審核處理準則等相關規定辦理。 2. 以半年為單位兼顧時效及施作合理點擇期進行。	(1) 作業程序書 (2) 審核處理準則 (3) 簽呈	每年2次	每年7月底、12月底前分別完成第一次及第二次抽查作業	小組成員	
二	準備查核書面資料	(一)著手準備查核過程欲使用之表單文件及相關法規資料。	1. 依據行政院衛生署所屬醫院會計業務標準作業程序及內部審核處理準則等相關規定辦理。 2. 於實地查核作業施行前備妥必要文件	(1) 作業程序書 (2) 審核處理準則 (3) 現金查核表單 (4) 藥品.衛材檢查表 (5) 各相關稽核表單	每年2次		小組成員	
三	與會同單位洽談作業細節	(一)與政風室指派人員協調查核時程及擬辦理之查核細節。	1. 依據行政院衛生署所屬醫院會計業務標準作業程序及內部審核處理準則等相關規定辦理。 2. 原則上於實地查核作業施行前議定，惟亦保持機動調整空間。	(1) 作業程序書 (2) 審核處理準則 (3) 出勤紀錄表	每年2次		小組成員	
四	處理查核事項	(一)查核當日突擊檢查受查單位，處理各項稽核表相關事宜。	1. 依據行政院衛生署所屬醫院會計業務標準作業程序及內部審核處理準則等相關規定辦理。	(1) 作業程序書 (2) 審核處理準則 (3) 受查單位提供書面資料	每年2次	同一事項於當日完成相關查核事宜	小組成員	
五	填寫查核紀錄	(一)依據查核實況填寫紀錄。	1. 依據行政院衛生署所屬醫院會計業務標準作業程序及內部審核處理準則等相關規定辦理。	(1) 作業程序書 (2) 審核處理準則	每年2次	執行完成當日內依實況填寫紀錄	小組成員	
六	比對報表資料與查核紀錄是否相符	(一)將書面資料與查核紀錄實況相互勾稽比對查明是否存在差異或應行注意之情形。	1. 依據行政院衛生署所屬醫院會計業務標準作業程序及內部審核處理準則等相關規定辦理。 2. 若比對結果不相符，需進行「受查單位提出說明及相關佐證資料」之步驟。	(1) 作業程序書 (2) 審核處理準則	每年2次	比對資料應於當日完成	小組成員	

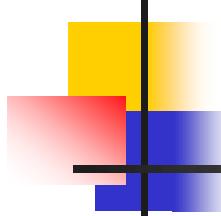
# 門診病人的需求價值(例)

門診病人活動	重要顧客價值
顧客出門	考量醫院、治療、醫師、就醫便利性、停車方便及安全省時
掛號	快速、正確、親切和善、明確診間指引
找診間	迅速正確找到診間
候診	等候時間短、容易打發等候時間、提高等候時間附加價值
看診	窗明几淨舒適看診環境、跟診人員親切問候、醫師準時看診、病情詳細解說、開立正確處方檢查及治療、依病情給予適當衛生教育及用藥指導
門診治療	安全可信賴
急檢驗及檢查	檢查迅速、正確方便、服務態度親切、好的專業技術、等待檢驗報告時間短
批價	快速正確態度和善
特殊檢查流程	檢查迅速、正確方便、服務態度親切、好的專業技術、等待檢驗報告時間短
領藥	獨立舒適等候空間、藥袋標示清楚正確調劑、親切唱名領藥、詳細解說用藥指導、合理等候時間小於 15 分鐘
顧客離院	安全
離院追蹤	主動關心、解釋治療、指引未來追蹤醫療方向



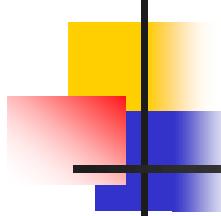
### (三)顧客需求展開與服務缺口檢核表

顧客活動 項目	重要 接觸點	顧客 需求	服務作業 項目	服務 缺口	新增作業 項目	品質關 鍵要素	備註



# 服務缺口檢核表填寫要領

- 顧客活動項目：MOT循環圖上的每一個顧客活動。
- 重要接觸點：MOT循環圖上顧客會與服務人員接觸的重要活動，通常選擇2-4個接觸點。
- 顧客需求：針對上述重要接觸點，探索顧客的需求價值。
- 服務作業項目：「現況描述表」中每一個作業項目。



## 服務缺口檢核表填寫要領(續)

- 服務缺口：比對服務作業項目與顧客需求價值間之落差，並以✓表示。
- 新增作業項目：則為依據「服務缺口」研討後，新增的服務作業項目。
- 品質關鍵要素：用以衡量顧客需求價值的品質指標。

# 門診服務價值缺口發掘

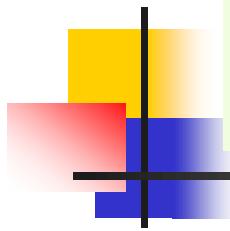
顧客活動項目	重要接觸點	顧客需求	服務作業項目	服務缺口	新增作業項目	品質關鍵要素	備註
攜帶 IC 卡							
顧客出門							
抽號碼牌			開櫃前之準備				
等候掛號			↓				
依燈號至櫃檯辦理	◎	親切且快速	受理民眾掛號 受理初診掛號 受理轉診掛號	V	1.彈性加開作業窗口 2.感動式服務	滿意度	
尋找診間			↓				
至診外候診	◎	正確的「建議報到時間」並依序看診	診前準備				
依燈號報到			↓ 按燈號	V	1.急做檢查後排號看診作業 2.過號顧客明確排號看診作業 3.定期更正預約建議報到時間	看診等候時間	
進入診間看診			↓ 受理當號病人報到 受理過號病人報到 受理急做檢查回診間之病人 受理更改處方回診間之病人 判斷是否為急做檢查回診間之病人 判斷是否為更改處方回診間之病人 協助醫師身體評估 協助醫師治療處理				

# 顧客需求價值與服務缺口檢核表(例)

顧客活動項目	重要接觸點	顧客需求	服務作業項目	服務缺口	新增作業項目	品質關鍵要素	備註
打算申請病歷影本 取得委託書 ↓ 攜帶病患和委託人身分證委託書 ↓ 至服務台填申請單、確認影本份數和驗明證件 ↓ ↓ 櫃台繳費 ↓	😊	親切且快速	受理民眾申請案件 ↓ 驗證申請人和證件是否符合 ↓ 核章並通知病歷室 ↓ 櫃台批價收費	✓	主動問候	接待滿意度	

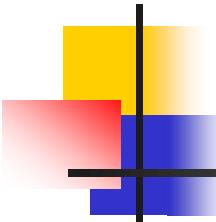
# 顧客需求價值與服務缺口檢核表(例)

顧客活動項目	重要接觸點	顧客需求	服務作業項目	服務缺口	新增作業項目	品質關鍵要素	備註
<p>↓ 等候通知</p> <p>↓ 電話詢問是否已完成</p> <p>↓ 取得病歷影本</p>	☺	主動回應進度	<p>↓ 將申請單及申請人證件影本送病歷室</p> <p>↓ 病歷室影印病歷後病歷影本蓋影印病歷章，簽會醫師</p> <p>↓ 醫師會辦後送回病歷室</p> <p>↓ 病歷室將病歷影本送服務台簽收</p> <p>↓ 服務台協助郵寄或通知病患取件</p>	✓	主動告知進度	申請後3天主動回應率	3天內主動回應件數/月申請總件數



### III. 改造作法擬訂

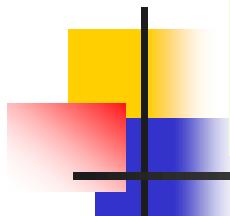
- (一) 創新服務方案展開
- (二) 新流程作業精實
- (三) 改造作法彙整與具體化



# (一)服務作業流程精實化

# 門診服務作業精實化例(前)

# 門診服務作業精實化例(後)



## (二)服務作業流程精實化要領

- 服務作業項目：

為目前醫療服務流程中之每一個作業項目。

- 作業分類：

依作業之性質區分作業類別，又以「作業」為最有價值，而「傳遞」、「等待」、「儲存」及「審核」則次之。

- 「作業」：如提供醫療服務的行為；「傳遞」：如物品的轉送；「等待」：如等候批示或審查的過程，「儲存」：如為安置或存放資料；「審核」：則為審閱核定之流程或動作。

- 針對作業項目進行ECRS，應由作業分類由右至左研討，以促進流程之精實化。

## 活動計劃及進度

為計畫線：----- 為實施線：——

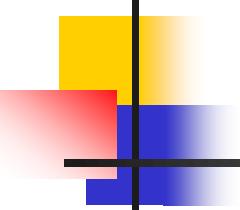
# 計畫擬訂

## 多元品管工具應用例(二) 以病人為中心的門診給藥服務流程再造

活動項目 年月	98年												99年					擔當者	會議地點	工具手法/ 圖表
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	1	2	3			
主題選定	----																	○○	藥劑部 會議室	顧客問卷調查
活動計畫擬定	----																	○○	藥劑部 會議室	甘特圖
現況分析	顧客需求價值掌握 顧客活動週期描繪 服務現況及作法檢視 價值缺口發掘與 品質要素選定																	○○	藥劑部 會議室	親和圖法 關鍵時刻循環 流程圖 檢核表
目標設定							---											○○	藥劑部 會議室	條形圖
對策擬定	創造顧客價值 預防性措施探討							-----									○○ ○○	藥劑部 會議室	品質機能展開 (QFD) 失效模式與效 應分析 (HFMEA)	
對策實施與檢討									-----								○○	藥劑部 會議室	管理循環 (PDCA)	
效果確認										-----							○○	藥劑部 會議室	條形圖	
標準化											---						○○	藥劑部 會議室	SOP	
檢討與改進												---					○○	藥劑部 會議室	腦力激盪	

計劃線 .....

實施線 —



# 「流程改造」應用主題例

- 傷慟關懷-某兒科加護病房臨終兒童家屬決策之流程再造
- 提昇加護病房緩和醫療照顧品質及接受性
- 門診抽血櫃台流程改造
- 提升員工文康旅遊活動參與率
- 以全人照護為目標-提升呼吸照護病房病人及家屬身心靈健康

## 結語

# 流程改善常用工具總覽

PDCA	流程分析改善	流程改造(顧客導向)	精實作業/精實醫療
計劃 P	<p>(一)選定欲改善之作業項目</p> <p>(二)現況把握</p> <p>(三)繪製作業流程圖</p> <p>(四)進行流程分析 -作業分類與效能分析</p> <p>(五)分析結果彙整 -作業改善四要點</p> <p>(六)改善對策擬訂</p>	<p>(一)改造流程選定</p> <p>(二)顧客需求發掘 -重要接觸點把握</p> <p><b>(三)服務缺口釐定</b> -服務現況及缺口檢視</p> <p>(四)目標設定</p> <p>(五)改造作法擬訂 -服務創新與作業精實化</p>	<p>(一)精實化範圍選定</p> <p>(二)顧客需求價值發掘 -顧客需求探索與改善目標設定</p> <p>(三)現況價值流繪製分析</p> <p>(四)理想價值流繪製與改善方向探討</p> <p>(五)精實化方案擬訂</p>
執行 D	(七)對策執行與檢討	(六)改造對策實施及檢討	(六)精實化對策實施及檢討
檢討 C		(七)效果確認	(七)改善效果確認
處置 A		(八)持續精進	(八)新流程建立與持續精進