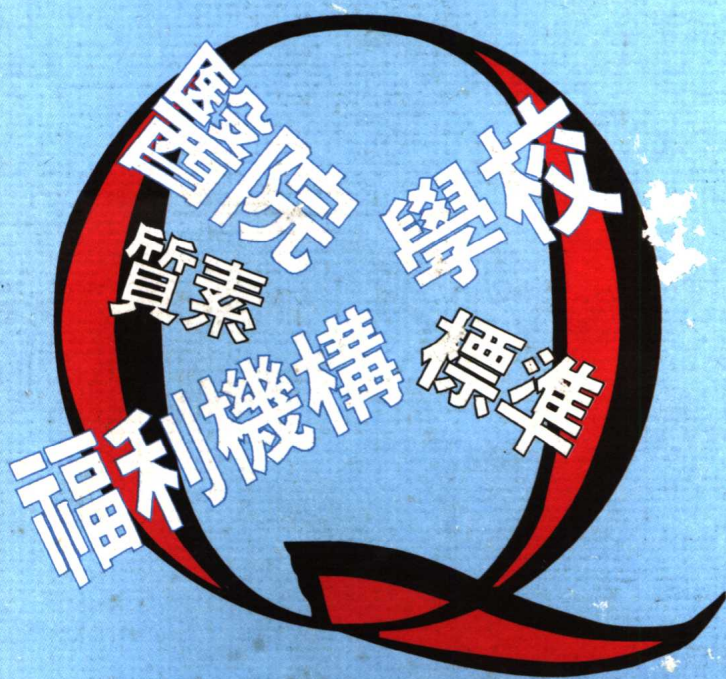


在服務機構
推行全面優質管理



梁偉康 陳洪濤 合著

集賢社

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

在服務機構
推行全面優質管理

梁偉康 陳洪濤 合著

集 賢 社

在服務機構 推行全面優質管理

編著者：梁偉康・陳洪濤

出版：集賢社

香港軒尼詩道郵局信箱20654號

印刷：傳真廣告印刷公司

香港灣仔譚臣道114號

廣亞大廈9字樓A座

電話：28381699 傳真：28381786

版次：1995年7月第1版

定價：港幣100元正

版權所有・請勿翻印

ISBN: 962-7104-43-4

序

梁偉康和陳洪濤先生合著的《在服務機構（醫院、學校、福利機構）推行全面優質管理》一書，我誠意向各位讀者推薦。

過往，醫護人員、教師和社工等都不十分重視機構的管理，認為只要做好份內事，向病人、學生和受助者有所交代，機構是否有效運作並不重要。這種觀念雖沒有錯，但明顯追不上時代的要求。今天醫院、學校和福利機構的管理已非簡單的事，而是極之複雜和繁重的工作，負責的人員也必須有專門的知識和訓練。

梁偉康先生負責福利機構的行政工作有豐富的經驗，過去曾撰寫管理專著多本，深受讀者愛戴。陳洪濤先生在醫療管理工作方面尤有專長，並經常講授有關知識，學員眾多。今梁陳兩位先生憑藉過往經驗，把理論與實務結合，並提出優質管理新概念，完成此書，誠為服務機構管理學上不可多得的著作。此書的出版，對推動服務機構管理工作走向更高層次應有莫大裨益，亦應是服務機構人員不可缺的參考書籍。

周永新

香港大學

社會工作及社會行政學系

PREFACE

There is a new frontier emerging in the Total Quality Management/Continuous Quality Improvement Movement in the not for profit sector. From the earlier beginnings of quality control through to the initial development of quality assurance approaches, the non-profit sector has adapted to the shift of quality improvement as a business strategy.

As the fiscal pressures mount on health care providers to do more with less resources, the consumer movement is demanding an answer to their toughest questions: What are your results of providing care and service? Consumers are not satisfied with for profit marketing slogans of "we are doing our best!" Health care consumers want to know about outcomes. We are measured and evaluated by the results achieved.

The new frontier is defining, measuring and managing patient outcomes. The logical extension of this emphasis on outcomes is defining the performance results for the new leading edge of "the healthy community". The shift from agency based outcomes to population based outcomes is the next big paradigm shift set to embrace and engulf the not for profit sectors.

In this book, the authors Percy Leung and Peter Chan explore and develop the foundation and underlying principles related to Total Quality Management/Continuous Quality Improvement. Using a time honored approach of "classical"

quality improvement, the authors explore the principles, the action plan, the tools for implementation, standards, quality monitoring, quality improvement teams and customer service. Throughout their book, Percy Leung and Peter Chan explore the building blocks to address the ultimate questions: "Is there potential for improvement?" and "What strategy and action is needed to produce the potential for improvement into a tangible improvement result?"

As readers of this book apply the knowledge gained, it is important to consider the transformation process from Total Quality Management/Continuous Quality Improvement to the new frontier of outcomes. What are the outcomes to be measured for a "healthy community"? What are the social determinants of health that operate outside the health care delivery system? What are the significant epidemiological indicators of improved health status in this community? These are the questions at the new leading edge of outcomes management. Enhanced collaboration, teamwork and system thinking will be absolute requirements in this new frontier.

The Richmond Hospital has adopted the Continuous Quality Improvement as its management strategies since 1990. Since then, Peter Chan, as member of our management team, has been working closely with me in our continuous efforts to meet and to exceed our patients' and families' expectation. He has taken special training program in Total Quality Management/Continuous Quality Improvement such as courses offered by Juran Institutes and attended many related national conferences and seminars. He has been instrumental in establishing the Quality and Utilization Improvement process for the Patient and Family Counselling Department and

the Geriatric Program. In the hospital 1992 accreditation, the Patient and Family Counselling Department was commended for providing exemplary services and was considered the best department that the accreditors had ever surveyed. Peter Chan has been working towards transforming the Geriatric Program into the Centre of Excellence. I am glad that Peter Chan is putting his knowledge and experience in writing and I am very pleased to write the preface for this new book.

Kirk Mitchell, MBA, MSC
Vice President, Programs, The Richmond Hospital

序 言 (譯文)

在非牟利行業中，一個與全面優質管理／持續質素改善相關連的前衛管理概念正在湧現中。非牟利機構的業務運作策略，已從早期的質素控制至不久前的品質保證，再轉變至質素改善。

隨着財政資源緊縮，不少醫療保健機構都必須以更少的資源去提供更多的服務，而消費權益運動亦不斷地要求服務提供者反映出醫療服務及照顧的成果。消費者已不甘於非牟利機構慣用的藉口：「我們已盡而為。」他們要求知道「成果」。成為非牟利組織，衡量及評估我們表現的，將是我們所達致的成果。

上述的前衛管理概述，就是要界定，衡量及管理醫護成果。對當今最新的保健思潮——「健康社區」而言，若把這個以成果為中心的管理概念加以擴展，就是要界定健康社區的成果。在不久將來，非牟利機構在界定成果時，亦會從以個別機構為本而轉移至以整體社區人口為本的評估方法。這種趨勢必會成為規範，圍繞着所有非牟利組織。

梁偉康及陳洪濤兩位先生在本書中，嘗試探討及擴展全面優質管理／持續質素改善的基礎理論。本書採用質素改善的正規手法，探討全面優質管理的原則、實踐方法、標準、質素監察、質素改善團隊及顧客服務。藉着這本書，梁偉康及陳洪濤應用全面優質管理的基礎原理，回應全面優管理最終要回答的問題：「可有改善的地方？」及「可有什麼策略及實踐方法，把可能改善的地方，改變成可作量度的改善後成

果。」

作為本書的讀者，在應用這些知識時，必須顧及全面優質管理／持續質素改善，已漸次轉變為「以成果為本」的前衛管理法。什麼是「健康社區的成果」？在整個保健系統外，還有什麼重要社會因素足以影響一個社區的整體健康情況？什麼是衡量一個健康情況有顯着改善社區的有效指標？這些都是前衛成果為本管理法所要回應的問題。衷誠全面全作，團隊精神及系統思維方法，更是成果管理法不可或缺的條件。

自1991年始，烈治文醫院採納了全面優質管理／持續質素改善作為其管理策略；作為管理層的一份子，陳洪濤先生與我並肩工作，務使醫院服務滿足及超越病人及家屬的期望。期間，陳洪濤又曾接受全面優質管理／持續質素改善的訓練，包括完成朱蘭學院的課程；參與有關的全國性會議及講座；他並致力建立病人及家屬輔導部及老人科的質素及資源運用改善程序，令病人及家屬輔導部於1992年醫院評審中，獲得評審委員會一致嘉許，並認定烈治文醫院病人及家屬輔導部為評審委員所評核的醫院中最傑出的部門。陳洪濤先生現在正努力把烈治文醫務老人科轉變成優秀中心。我很高興見到陳洪濤先生把他的知識及經驗書寫出來，並能為其書寫這個序言。

KIRK MITCHELL

烈治文醫院

程序副院長

8-6-95

自序

兩年前吾友洪濤兄自加拿大回港，向福利機構推介「全面優質管理」的哲理和方法，筆者也是聽眾之一。在九四年中，洪濤兄再次重臨香江，積極向福利機構管理階層推介上述嶄新的管理方法，我也深受這種新穎的管理方法所吸引。為了提昇機構管理階層對「全面優質管理」之認識，筆者乃不避才疏學淺，獨自擬訂《在服務機構（醫院、學校、福利機構）推行全面優質管理》一書的內容大綱，並徵得洪濤兄俞允合作撰寫此書，經耗費年餘的時間才完成此書之初稿及安排出版。本書共分十二章，筆者負責撰寫六篇半，其餘的由洪濤兄負責，每人完成稿件後再寄給對方批閱，經修改後才算完成，故本書各章亦算是筆者二人努力合作所得來之成果。

由於「全面優質管理」在本港的服務機構推行的日子尚短，筆者希望藉著這本新書的出版，能喚起機構管理階層關注優質服務之重要性，務使機構所提供的服務能超逾「受助人／顧客」期望之水平，亦能符合「財務來源顧客」(Funding Source Customer)之要求。

本書內容涉及的範圍頗廣，而「全面優質管理」仍在不斷發展當中，筆者學識有限，故本書還有許多不完善之處。惟望學者不吝指正，祈能在本書再版時加以修訂，則幸甚也矣！

梁偉康

謹識

一九九五年四月廿五日

作者簡介

梁偉康，1952年生，廣東省南海縣人。

一九六一年來港，六六年入住調景嶺學生輔助社荷蘭宿舍，漸對社會工作產生興趣。七六年畢業於香港中文大學社會工作系；工作數年後赴英修讀福利機構管理與實踐課程；八八年獲香港大學頒授社會科學碩士（主修社會工作）。現任仁愛堂老人服務部福利經理，公餘在香港大學專業進修學院講授行政管理、全面優質管理及老年學課程，並埋首寫作。主要著作包括：《屯門公共屋邨虐老問題研究》（碩士論文）、《社會服務機構行政管理與實踐》（1990年）、《學前教育機構行政管理》（1991年）、《社會服務機構管理新知》（1993年，與黃玉明合編）、《在服務機構（醫院、學校、福利機構）推行全面優質管理》（1995年中出版，與陳洪濤合著）、與及多篇刊於社聯季刊和香港老年學報的文章。作者現正撰寫《社會老年學及老年人問題》一書，並希望能於九六年出版。



作者簡介

陳洪濤，1976年畢業於香港中文大學聯合書院社會工作系，其後任職聖雅各福群會為社會工作人員。1978年獲東西文化獎學金，負笈美國夏威夷大學，完成雙碩士課程：社會工作及公共衛生碩士。1980年回港，任職香港理工學院應用社會科學系為講師，專責講授老人服務及老人學課程，並完成香港首個有關老人虐待研究及協調香港四所大專院校之安康課程訓練。



1987年移民加拿大溫哥華，任職烈治文醫院醫務社會工作人員，專責出院計劃服務部，1990年升為社會工作主任，1991年升為病人及家屬輔導部門經理，專責社會工作、臨床心理、宗教及善終服務；1994年轉調老人科經理，負責200張長期照顧病床及督導180名醫護員工，為烈治文醫院首位非護理人員背景之行政人員，統籌醫護工作。

曾修讀朱蘭學院三項為期5天之課程，參與多項加拿大全國性之全面優質管理之會議及研討會。基於烈治文醫院自1990年始，便以全面優質管理作為其管理策略，作者負責發展其所屬部門的全面優質管理計劃及工作，包括訂定標準、監察指標、風險管理、臨床差異報告、傳染病控制、臨床工作指引、死因及疾病調查、病人及家屬嘉許及投訴、意見箱分析、質素團隊／建立等工作。

目 錄

序	周永新	I
Preface (附譯文)	Kirl Mitchell	III
自序	梁偉康	IX
作者簡介		XI

第一部分：全面優質管理的背境

第一章：全面優質管理之發展	1
第二章：全面優質管理之管理哲學脈絡	17
第三章：在服務機構推行全面優質管理	43
第四章：履行全面優質管理之計劃	61

第二部分：推行全面優質管理之方法和工具

第五章：標準之製訂和應用	77
第六章：監察機轉之建立及應用	101
第七章：持續質素改善團隊之建立	127
第八章：顧客服務	161

第三部分：在社會服務機構推行全面優質管理

第九章：在醫院推行全面優質管理	193
第十章：在學校推行全面優質管理	211
第十一章：在福利機構推行全面優質管理	237
第十二章：全面優質管理與 社會服務機構管理者之新挑戰	271

附件

附件(一)：家務助理服務標準	287
附件(二)：問題解決方法	327

第一章

全面優質管理之發展

緒 言

各行各業對產品／服務質素的關注，已有一長遠的歷史，但在質素管理之概念、原則及方法上，工商業較其他行業（例如社會服務），都發展得更全面化及系統化；而對推動工商界之質素管理，有幾位重要的倡議者：包括戴明(EDWARDS W. DEMING)、朱蘭(JOSEPH M. JURAN)、哥斯比(PHILIP CROSBY)及石川馨(ICHIRO ISHIKAWA)等，他們的理論及見解，是有意履行全面優質管理之人士所必須認識的。本文之開端是概述各行各業關注產品／服務質素的情況，然後簡述日趨全面化及系統化的質素管理，最後便是對上述倡議者之理論和見解作一描述，俾使讀者對全面優質管理之發展能有概括性的認識。

各行各業都關注產品／服務質素

各行各業對產品或服務質素的關注，已有一長遠的歷史；雖然大家所用的術語或名詞會有不同，例如「品質保証」(QUALITY ASSURANCE)、「服務評估」(SERVICE EVALUATION)等，但其最終目的總是一樣的，故此我們

不能把改善產品或服務質素的管理法，當作一個新的概念或方法。舉例來說，在教育界，早就設有界定課程大綱之措施，目的就是使課程依據既定的內容（標準）施教，好使同級中的學員，不會因為課程內容不同，出現參差不齊的情況。釐定課程大綱，可算是教育界保證教育質素的一種有效措施。在醫療界，護士之母南丁格爾（F. NIGHTINGALE），早就試過研究傷兵的死亡率，體會出降低傷兵死亡率的方法。南丁格爾要算是第一個應用醫療統計學以改善護理病人的手法。而早在七十年代早期，北美各大醫院則已創設有「質素保證」的措施，並且在各大醫院內，設立質素保證部門或主任等職位。在社會福利界，服務評估紀錄或會議，往往就是服務提供重要的一環。記得早在七十年代初期，香港社會福利署及社會服務聯會，即分別設有服務評估幹事一職，銳意在服務評估上找出一個可行的方法。到了七十年代中期，社會福利服務發展迅速，機構大多把精力放在服務擴展上，因而在七十年代初期所興起之評估工作，就如曇花一現，無疾而終。

從時間的角度來看，工商界對質素的關注起步較遲。在工商界未企業化前，一般產品／服務就是以老字號／老招牌作為質素的保證。在企業化後，由於市場需求大，供應量少，企業家著眼生產數量，無暇亦毋須兼顧質素的問題，因為即使粗劣的產品，也一樣有人購買。這種重「量」輕「質」的現象，在工業革命後如是；到了第一次及二次世界大戰後，由於各種物質短缺，上述情況仍然持續。惟到了七十年代中期，歐美各大汽車公司及電器用品公司在市場競爭上，分別慘敗於日本豐田（TOYOTA）、本田（HONDA）、新力（SONY）、日立（HITACHI）等日本公司，很多歐美公司不是遭遇倒閉的厄運，便是盈利大減，引致人民大量失業，影響深遠。而歸根究底，仍是由於日本產品品質佳，維修率

低之故。即使歐美政府對日本入口產品附加重稅，令日本產品比本地產品昂貴，仍然沒法阻擋人民購買日本貨品的意慾。

歐美公司深深體會到，她們求存之法，在於產品及服務質素的改善，是故在七十年代中期開始，工商界大力發展質素管理的概念及方法。一項由美國品質控制學會（AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY CONTROL）在1989年所作的調查，54%的美國公司高級行政人員把改善質素作為公司之首要使命（MISSION）；（註一）而時至今日，優質管理的知識及技巧已日趨全面化及系統化。在成效方面，成功的先有日本之各大公司，後來追上的有北美的福特（FORD）汽車公司、蘭克施諾（RANK XEROX）、杜邦（DUPONT）、英國之馬莎（MARKS & SPENCER）。根據另一項調查顯示，有1/3之美國公司及1/5之英國公司認為推行全面優質管理會令她們的業務有突破性的表現。（註二）當然，當中不乏失敗之個案，亦有很多歐美公司仍持觀望的態度，遲遲未有起步加入全面優質管理的行列。

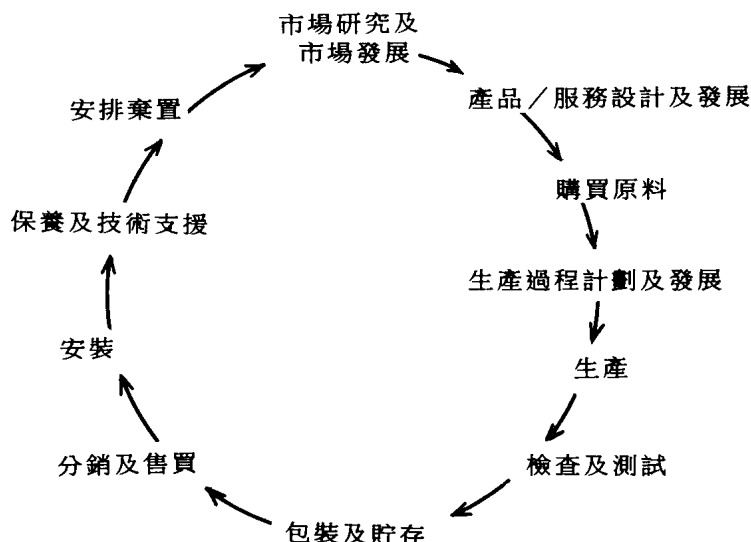
日趨全面化及系統化的質素管理概念

雖云工商界對質素管理之關注起步較遲，但時至今日，卻是較其他行業（例如社會服務），來得更全面及系統化，現先簡介「全面化」及「系統化」這兩個概念如下：

一、全面化

質素管理，已非昔日的「品質檢查」（QUALITY INSPECTION）那麼簡單，所涉獵的範疇包括公司的每一個部門，亦包括貨品生產或服務提供的每一個步驟，國際標準組織（INTERNATIONAL ORGANIZATION OF

STANDARDIZATION- 簡稱ISO) 之標準9004 質素範疇 (QUALITY LOOP) 包括：



每一個步驟，都有一套既定的標準必須依循，確保產品及服務按既定的準則完成，無怪乎今天的品質管理亦已冠上「全面品質保證」(TOTAL QUALITY ASSURANCE) 及「全面優質管理」(TOTAL QUALITY MANAGEMENT) 之名堂。

二、系統化

質素管理系統化可分兩方面：第一是在質素管理的技巧及知識上，已比前大大提高。這些知識及技巧包括統計學、「組織發展」(ORGANIZATION DEVELOPMENT)、團隊工作 (TEAM WORK) 等等，全面質素管理已漸次發展成一獨特學科，以供研究及修讀。第二是組織上，先進的國家即