

以團隊為基礎的品質決策

曾嶽元^{1,2}

¹國泰綜合醫院病理暨檢驗醫學部，台北，台灣

²輔仁大學醫學系，台北，台灣

摘要

品質是分子醫學檢測的核心價值。因此，管理階層應建立品質政策、品質目標、品質計劃；並透過以團隊為基礎的品質決策來達到持續的改善。品質政策應符合實驗室設立的目的，亦即以專業的技術提供有臨床使用價值的檢驗，且能持續改善其服務品質。品質目標要與品質政策一致，且定義清楚。管理階層應建立審查的機制，當品質管理更改時，要確保系統的完整性。是故，品質團隊計劃應包括三項要素：（1）品質團隊的建立；（2）品質團隊的訓練；（3）品質團隊的評量。（生醫2014;7(4):200-203）

關鍵字：品質團隊（quality teamwork）、品質團隊的訓練（quality teamwork training）、品質團隊的評量（assessing quality teamwork）

前言

品質團隊之整體目的就是：實驗室在管理和操作流程上能透過「以團隊為基礎的品質決策（team-based quality decision making）」來達到持續的改善。

此行動藉由領導、授權、合作和分析技巧，來強化管理和操作流程上的持續改善。簡單地說，品質團隊的工作是找出管理和操作流程上的錯誤，而不是在檢討會中交相指責。為達此目的，品質團隊計劃應包括三

項要素：（1）建立品質團隊的指引；（2）建立品質團隊訓練的指引；（3）建立評量品質團隊的指引。

品質團隊的建構

在建立品質團隊的指引方面，實驗室應強化決策和流程改善，以及建立特定的指引。為此目的，實驗室所有的人員應了解團隊的基本要素：（1）定義、結構、名詞；（2）個人與機構的行為；（3）機會的

通訊作者：曾嶽元 教授

電話：886-2-2690-7965 ext 2518

傳真：886-2-2691-9800

地址：106 台北市仁愛路四段280號 病理暨檢驗醫學部

電子郵件：jeffbucknell@gmail.com

尋找、除錯的分析能力和優先流程的改善。

品質小組 (quality team) 乃是機構中用於執行特定管理或操作功能的一個單位。任務的指派可以是例行的或特殊的。實驗室不管其規模大小或其結構，都可將品質小組管理的原則運用於任何工作小組。品質小組可以有不同的規模，可以是整個部門或其中某一單位，甚至只是一名秘書而已。品質小組的結構可以有各種型態：例如委員會、專門委員會、特派小組、品質隊、品管圈。這些型態提供不同的領導風格、成員角色和決策模式。

根據不同的需求 (視問題的複雜性或改善的機會)，品質小組的成員可有不同型態的組成。譬如，實驗室內的改善計劃可能只需相關的行政或操作人員；而跨部門的品質問題則需要各相關部門的代表了。有時品質小組的成員需要參加高階的決策管理。品質主管可以不必專職，但應負責確保管理階層已建立、實施及維持品質管理系統。品質主管應向管理階層報告品質管理的進度，並提出改進之道。品質主管也應把整個實驗室朝客戶之期望推動邁進。

實驗室應了解個人與機構的行為。雖然實驗室主要的外部顧客是病人，但實驗室仍需設計其流程以滿足其他的申請檢驗者。這些外部的顧客包括臨床醫師、護士、及其他與病人照護有直接關聯的客戶。每一位外部顧客都有其特定的專業和行為上的需求，這些需求構成實驗室的品質工作方向。實驗室裡的工作人員就是主要的內部顧客。內部顧客是品質工作最重要的核心。不管是外部或內部的顧客，每一個品質工作小組的成員對其機構的行政與操作的工作，都會表

現出他個人的價值、信念、需求、期望、和抱負。因此，品質工作會受到這些個人與機構之性格與需求的挑戰。是故，我們必須將產能極大化，而將群體變動的弱點極小化。好的品質小組技巧可導致員工決策的持續改善。此協同作用接著可增強外部與內部顧客滿意度的持續改善。因此品質決策是實驗室最重要的顧客產品。

品質團隊還需要能夠尋找改善的機會 (opportunities for improvement)。一般來說，這種機會有兩種：「出現問題的 (symptomatic)」和「未出現問題的 (asymptomatic)」。待改善之「出現問題的機會 (symptomatic opportunity)」乃因管理和操作流程及程序的失能所造成的問題。當客觀度量的品質指標數據超過閾值的時候，這些工作就出現了症狀。以團隊為基礎之流程和統計分析的技巧，對於偵測這些待改善之失序的流程和程序是很重要的。「出現問題的機會」需要矯正措施。「未出現問題的機會 (asymptomatic opportunity)」是伴隨於沒有明顯錯誤的流程和過程。也就是說這些急待改善的功能，在客觀的證據上，並沒有看到指標數據超過閾值。然而，更仔細地檢視這些操作上的趨勢以及顧客的報告，我們可知道這些工作是值得從預防措施中獲得改善的。這些未出現問題的流程和過程是需要優先被改善的，因為這麼做可以明顯地加強管理和操作的有效性、獲得顧客的滿意度和預防隨時可發生的錯誤。以團隊為基礎之尋找機會的技巧，對於偵測預防措施的需求是重要的。實驗室的品質小組可利用各種的改善流程來獲得持續及邏輯的方法，此可用於找尋機會、制定決策和流程改善。任何改善的循環和分析的流程都可以客製化，以因應個別的實驗室和目前的

改善計劃。我們要知道，絕對的完美、毫無錯誤的流程是不實際的。

管理者應以實例來領導，把品質系統為基礎之團隊建構的原則運用在例行的工作中。管理者應儘量授權到所有的人事層面，涵蓋操作端和顧客端的人員。由於授權泛及整個機構，所以領導者必須提供員工足夠的品質管理資源，例如足夠的時間、數據的處理與辦事員的支持。

如果實驗室的員工認為管理階層有如下之作風，那麼即便他們已經熟悉以團隊為基礎的持續性品質改善，也無心參與其中。這些作風包括：管理階層要求員工接受命令而不質疑權威、不協助員工達到最高標準的工作、不授權員工去做任何改善、不聆聽員工對改善的任何建議、不認同和獎勵員工所做的任何改善、偏心、容忍無能、說一套做一套（也就是說，領導者口頭上說要執行持續的品質改善，但事實上卻沒有承諾要付諸行動）、避重就輕（也就是說，當員工碰到一個嚴重的問題和一個無關緊要的改善機會時，管理階層竟選擇先去解決明顯卻微不足道的問題，而把重要但卻不明顯的問題留在以後解決）。

如果獲得真正授權的話，實驗室的員工就必須認同一個觀念，那就是他們對持續的品質改善過程需採取積極的態度。在一個真正積極的環境裡，員工會很樂意地啟動並且和同事合作，以參與並解決品質流程的問題。

品質團隊的訓練

小組內的所有成員都可經過再教育，以及從

實際上去解決問題來得到持續的學習。為了這個目的，必須要定期的訓練以獲得各種的團隊技巧。必須要有一個特定的小組來負責策劃、訓練以及維持團隊技巧訓練的課程。不管團隊的大小如何，這個訓練計劃必須用來建立以及維持機構在團隊的層面上做決策的能力。這個課程必須包括下列的基本概念：

- 個人及機構的價值：如何定位個人與機構的價值，此對於團隊的凝聚是非常重要的。
- 建立察覺行為的技巧：如何了解他人做決策的行為、了解我們是如何發出以及接受訊息和如何與他人的互動、了解個人與人際之間的變化（包括個人與機構的行為和決策的特性）、如何建立人際之間察覺的技巧。
- 預防衝突和解決的技巧：如何保持專業以及避免團隊決策針對個人？
- 合作的技巧：如何在團隊的環境裡營造合夥關係？
- 商量的技巧：如何達成共識？
- 成員技巧：如何分享責任以及服從負責任的領導？
- 領導統御的技巧：如何引導團隊的動機與承諾？
- 授權的技巧：如何委派幹部和分享權利？
- 流程和問題分析的技巧：如何決定優勢、弱勢、機會和威脅？
- 尋找其他選項和制定決策的技巧：如何決定行動的最佳選擇？
- 行動的技巧：如何結束以及達到既定的目標？
- 評量的技巧：如何執行品質改善的追蹤評估以及改善團隊的建立流程？
- 溝通的技巧：如何最有效地溝通品質改善的意見以及如何學習教訓？

總之，員工的角色及需求，對管理階層達成持續品質改善，是非常重要的。實驗室領導者的責任是，確保所有的員工有足夠的教育訓練、品質管理資源及授權，以達到持續的品質改善。

品質團隊的評量

實驗室應對其團隊的能力加以評量，這包括測量以下各項的水準：員工的士氣、工作的態度、對品質的承諾、決策的技巧、以團隊為基礎的流程改善。評量的對象包括實驗室裡的所有人，從最高層到最低層的員工都必須涵蓋在內。

評量的方法包括觀察和詢問，也就是所謂的「聽其言、觀其行（walking the walk and the talking the talk）」。實驗室的主管、經理、資深的行政人員應定期的觀察、諮詢、翻閱文件，並訪視實驗室裡每位管理和操作的工作人員。這麼做是為了評估機構裡的士氣、工作態度、以及探討是否有任何障礙阻擾了品質的決策。此外，實驗室也應該藉由下列方式得到資訊：員工的問卷調查、員工的書面評語、員工的品質訓練記錄、員工的工作表現記錄、品質改善紀錄。從這些資訊中實驗室可以判斷他的員工：是否有能力執行團隊的品質管理、是否在品質管理工作上以及在操作層面上有足夠的技巧來應付變化、以及是否得到足夠的資源。

團隊評量的第二個要素就是，定期地判斷品質小組技巧的需求。此評量必須針對管理上和操作上所需的資源，以便團隊的決策能夠達到最佳化。因此實驗室必須確保並提供必要之管理和操作上的資源，以建立和維持員工的士氣、工作的態度、品質的承諾、品

質的決策和流程的改進，包括品質團隊技巧的持續教育以及品質團隊和改善結果的回饋。

實驗室的主管、經理和行政人員怎麼評量品質小組的效率呢？同樣的，最簡單的方法就是透過詢問來得到員工誠懇、真實、並記錄下來的意見，這可以是員工定期的問卷調查或者是員工偶發的意見，但無論如何，在這過程中總要保證其匿名性。此外，實驗室也可以透過管理者自行紀錄的品質訓練和表現評估，來衡量管理階層對品質改善的支持度。實驗室主管從這些資訊可以判斷其管理階層，是不是在觀念上已經準備好，在變動的時代中可保持領先、是否有訓練和能力來辨識所需以因應和協助變化、是否有訓練和能力來參與團隊的品質改善。

結語

品質團隊的工作流程包括：以團隊為基礎的品質決定來執行系統流程的改善；提供所有人員有關品質系統原則、團隊工作、適當的決定、有關及時改善的介紹和再教育；評量個人及全機構的團隊工作和品質方面的決策。