

台北榮總護理部推行工作簡化之實施與評值
THE IMPLEMENTATION AND EVALUATION OF WORK
SIMPLIFICATION IN NURSING

邱台生/台北榮總護理督導
徐南麗/台北榮總護理部副主任
國立陽明醫學院護理系兼任副教授

摘要

工作簡化係要改進日常業務建立自然準確，溝通無間的工作程序，同時亦要研擬創造能使工作簡化的方案，使之標準化、經濟有效、簡單迅速、才能達到組織合理化，財務行政經濟也及物料、設備、工具健全之目的。

台北榮民總醫院有鑑於此，乃於民國72年成立「推行工作簡化委員會」由主任秘書擔任召集人，各科部派代表1-2人擔任委員，本部副主任暨督導各一人亦為委員之一，負責推動策劃護理業務工作簡化之事宜。多年來，本部提出之工作簡化案件高居全院之冠，對於改善醫院管理，提高工作效率與服務品質方面均有良好之貢獻。

前言

工作簡化(Work Simplification)就是將所得到的有關工作方法與程序的所有事實與資料加以分析與研究，以確認問題所在，針對缺失予改善或調整，以尋求更優越，更經濟，更迅速而準確的方法與程序，而達到組織合理化，財務行政經濟他及物料、設備、工具、健全化目的。

工作簡化之沿革，最早是由美國人泰勒 (F.W.Taylor, 1856-1915)所倡導的科學管理，其重點是在於工作的分析，其中最著名的一項工作簡化與分析方案，是於1988年在伯斯利恆鐵工廠所研究的鑄煤工作，使該廠原來須用400-600人所做的工作僅以400人完成，而鑄煤的成本由每噸七至八分降到三至四分。泰勒的學生吉爾勃斯 (F. Gilbreth)對工作分析也不遺餘力，其最著名者為砌磚工人的動作分析，經將無效與多餘的步驟取消或改善後工作效率增加二倍以上。

工作分析，除泰勒及吉爾勃斯夫婦外，尚有費堯(Hemi Fayol)、甘梯(Henry Lawrance Gantt)、白累士(Dr.Ralph M.Barnes)諸氏以及其他學者的貢獻，使初期的工作分析更臻完善，追至1930年美國康奈爾大學的工業工程師莫金遜(Allan H. Mogensen)將以往工作分析之技術，予以歸納補充，改稱為「工作簡化」，使工作分析的範圍，從工廠擴展到辦公室，提高行政效率。

工作簡化的進行可分為五個步驟:

1.選擇改進之工作;其優先順序應考慮

- (1)在工作分配表中所佔時間最多或較多之項目。
- (2)經常積壓不清的工作。
- (3)耗費巨量時間與精力，以彙集材料整理工具及填列表單等工作。
- (4)簡單的工作但費時較多者。
- (5)非業務或生產有關的人力與財物。

2.記錄工作內容

將工作內容發生之順序進行記錄與分析以發現可刪除之處。

3.分析工作內容

採「六何」分析法，亦可稱之為「六W」法，即：

(1)What何事

(2)Why為何

(3)Where何地

(4)When何時

(5)Who何人

(6)How何法

4.研擬改進方案

(1)剔除不必要之步驟

(2)合併、改變順序，獲致更佳效果。

(3)方法儘量予以簡化

5.訂立新方法

有些人認為工作簡化只能應用於高層或中層管理，其實任何階層任何單位，尤其最低階級的單位皆可適用，故工作簡化乃為各級主管人員的管理工具，協助各級主管明瞭其組織中各項問題的所在，俾作有系統的分析、訂立合理的改進方案，達到經濟有效的目的，提高工作效率降低成本爭取利潤。

台北榮民總醫院有鑑於此，乃於民國72年成立「推行工作簡化委員會」，由主任秘書擔任召集人，各部選派代表1-2人擔任委員、負責該部工作簡化之策劃與推行，定期提報工作簡化案件及執行績效，並出席每三個月召開一次的「推行工作簡化專案審查會議」。本部係由副主任，護理督導各一人負責護理業務工作簡化之推動，由於護理業務幾乎與院內各個部門均有關連，與各科部門之協調、溝通、聯繫亦日趨繁雜，其中之作業流程，作業方式等需要高度的配合才能提升工作效率，達到省時、省力、省錢等經濟效益。

多年來本部在全體同仁的努力下提出之工作簡化之案件與其他部科相比，居全院之冠，而院方自79年起開始頒發獎金獎勵推行工作簡化績優單位，本部連續二年獲得此項殊榮，頗有建樹。因而引發我們將近二年來本部推行工作簡化之概況做一回顧性之探討。

本部推行工作簡化之步驟一、宣導為使同仁們瞭解何者為工作簡化，本部除將工作簡化之資料分送各護理站，供同仁參閱使其瞭解工作簡化之沿革、意義及進行步驟等，同時亦利用各種集會場合宣導工作簡化之重要性及方法。

二、執行

每月由各單位基層或中層品管小組提報工作簡化之案件或已執行之工作簡化績效，並經由負責工作簡化案之護理督導審查過後，呈副主任送交「推行工作簡化

委員會」列入議案，同時出席會議報告或說明。

三、評值

為鼓勵同仁踴躍提報工作簡化案件，每半年將各單位提報之案件做一整理分析，並對於提報案件較多之單位，於部務會議時給予公開讚揚，以激發同仁之榮譽感。

實施概況與結果

本部將79及80年、各單位提出之工作簡化案件，依提案單位、簡化項目、類別、辦理情形等做一統計如后：

一、提案單位及件數

提案單位計有48個，以內科病房佔多數 25%(12個)其次為外科病房22%(11個)，其他為婦產科、兒科、加護單位、精神科、手術室等。所提報之件數計有44件，以外科病房居多佔47%(21件)，內科病房次之佔35%(16件)，其他科佔17%。此乃與本院以內外科病房居多，故所佔之比例亦高，同時由於內外科病房作業屬普遍性，故提出之問題為大多數病房所共有之問題，較易被審查通過，以通令有關單位付諸實施或改進，而其他如手術室，加護單位精神科等作業較特殊，故大都以專案循其他管道解決。

二、簡化項目及類別

由各單位提出之簡化項目共44件，屬部內自行辦理者為16件佔36%，而需部外會辦者為28件佔64%。簡化項目之提案可分類為：

1.電腦作業方面:計有6件

- (1)簡化向供應中心請領物品輸錯電腦時的補救作業。
- (2)簡化病患出院帶回藥物補輸電腦手續。
- (3)簡化物品設備請修程序。
- (4)改進手術排程查詢作業流程。
- (5)病患送檢輸送作業電腦化。
- (6)護理通報電腦化。

2.文書作業方面:計有8件

- (1)簡他及統一病房中心工作計劃、年終工作績效之填寫格式。
- (2)簡化記帳程序。
- (3)簡化病患出入院管理作業。
- (4)簡化新進人員個人資料填寫程序。
- (5)簡化精神科門診護理諮詢記錄及管理方式。
- (6)簡化病房財產登記及報廢物品手續。
- (7)簡化並統一患者手術同意書之格式。

(8)簡化住院病患陪伴登記手續。

3.作業流程方面:計有11件

(1)簡化住院病患急照X光作業程序。

(2)簡化管制藥物蓋章之程序。

(3)簡化思源樓病房領藥之作業程序。

(4)簡化申請在職證明之程序。

(5)簡化病患傷殘補助辦理程序。

(6)簡估住院病患財物保管程序。

(7)簡化榮民病患出院領取車費補助之手續。

(8)改進小兒外科即日手術結帳作業程序。

(9)簡化住院病患夜間辦理自動出院之流程。

(10)改進健檢作業流程。

(11)改進心電圖室到病房做心電腦之作業流程。

4.操作程序改進方面:計有13件。

(1)改進無菌外用監水及蒸餾水裝瓶之標籤及標示有效日期。

(2)建議住院病患舊病歷儘速送達護理站之作業程序。

(3)建議被單敷料等以交換車 (ex-change car)之方式供應至護理站。

(4)建議改進用呼吸器病患之轉床作業方式。

(5)建議住院病患送血液透析室洗腎時，如需使用砂袋由洗腎室提供。

(6)改進員工餐廳購買便當之流程。

(7)簡化眼科藥劑作業。

(8)建議思源樓設立領取診斷書之作業單位。

(9)建議藥劑部將原一瓶500gm之抗生素 (Oxacillin)改為提供一瓶1gm之包裝，以節省稀釋及抽藥之時間。(病患一次用量1.5-2gm)

(10)建議外科手術病患於門診執行手術前常規檢查再入院。

(11)建議改進文件輸送系統之功能。

(12)建議文具庫房之物品領用能直接供應至病房。

(13)建議靜脈灌注溶液直接到病房供應及回收。

5.改進設施方面:計有4件

(1)產婦使用之坐浴盆改換為塑膠製品一人一個且登帳收費。

(2)改進手術個案車(Opreation Case Car)之裝備。

(3)取消掛曆、日曆，改為週曆。

(4)改進燒傷病患換藥使用之紗布包裝。

6.改進不合時宜之作業方面:計有2件

(1)改進結石門診預約掛號之作業。

(2)改進假日值班公車車票申請發放作業。

三、辦理情形

在44件提案中，被「推行工作簡化審查會議」審查通過而付諸實施者，計有在電腦作業方面出6件通過5件，文書作業方面提出 8件通過7件，作業流程方面提出11件通過8件，操作程序改進方面提出13件通過6件，在改進設施方面提出4件通過4件，改進不合時宜之作業提出2件通過2件，共計通過32件，佔73%，其中以操作程序改進方面被審查通過的案件較低，這乃因有部份的作業受硬體設備，或人力、制度等限制，無法在現階段立即做改變。而有關電腦，文書作業流程，設施不合時宜之作業提出之案件通過率均達90%以上，不但有效的改善了醫院管理，提高工作效率與服務品質，同時達到省人、省錢、省時、省力之目的。

結論與建議

工作簡化在於發現或承認問題的存在，不要視現行的方法是理所當然的、完整的、應以懷疑的態度和追求進步的精神作鞭撻入裏的批判，尋找問題之所在而訂定對症下藥的改進方案，消除不必要的動作，嚴密的配合各動作間的聯繫，使之自然而準確，迅速而有效，進而達到提高工作效率，省時、省人、省力、省錢之目的。

本部同仁在此共識下不斷地由工作中尋找問題，提出日常業務的缺失及改進方案，故在79及80年這二年共提出44件工作簡化方案，無論是在電腦、文書、日常業務流程等各方面均提供良好之改進意見不但改善醫院管理且提升工作效率及服務品質，故能連續二年榮獲院長頒贈績優獎金，這是全體同仁共同努力的結果，相信本此精神日後更能持續不斷的提出更具創意之改進意見。當然，不可諱言的是本院屬公家機構，難免受到許多人事制度、法規條例等之限制，故有些提案雖然很好，但卻由上述因素，礙難實行頗為惋惜，但是我們亦始終相信，制度是人訂出來的，不合時宜之作業方式終有一天會有改變的，且讓我們秉持信心，繼續努力。

參考資料

工作簡化概論·台北榮總「推行工作簡化委員會」編譯。

台北榮總護理部推行工作簡化案79年元月--80年12月辦理結果統計表。

張金鑑(民國75)·工作簡化法·行政學典範，411-418。