



領導與管理

兒童醫療大樓

教學研究大樓

YOUR HOSPITAL

CHANGHWA CHRISTIAN HOSPITAL

卓越彰基 品質國際



陳祖裕

聲明

- 本課採用之資料與本人概無財務上的利益關係

領導與管理 哪裡不同？

領導與管理

何者較重要？

以下三張投影片
錯在哪裡？

管理者

改善
規劃
執行
控制
目標設定
效率
監測
預算編列

領導者

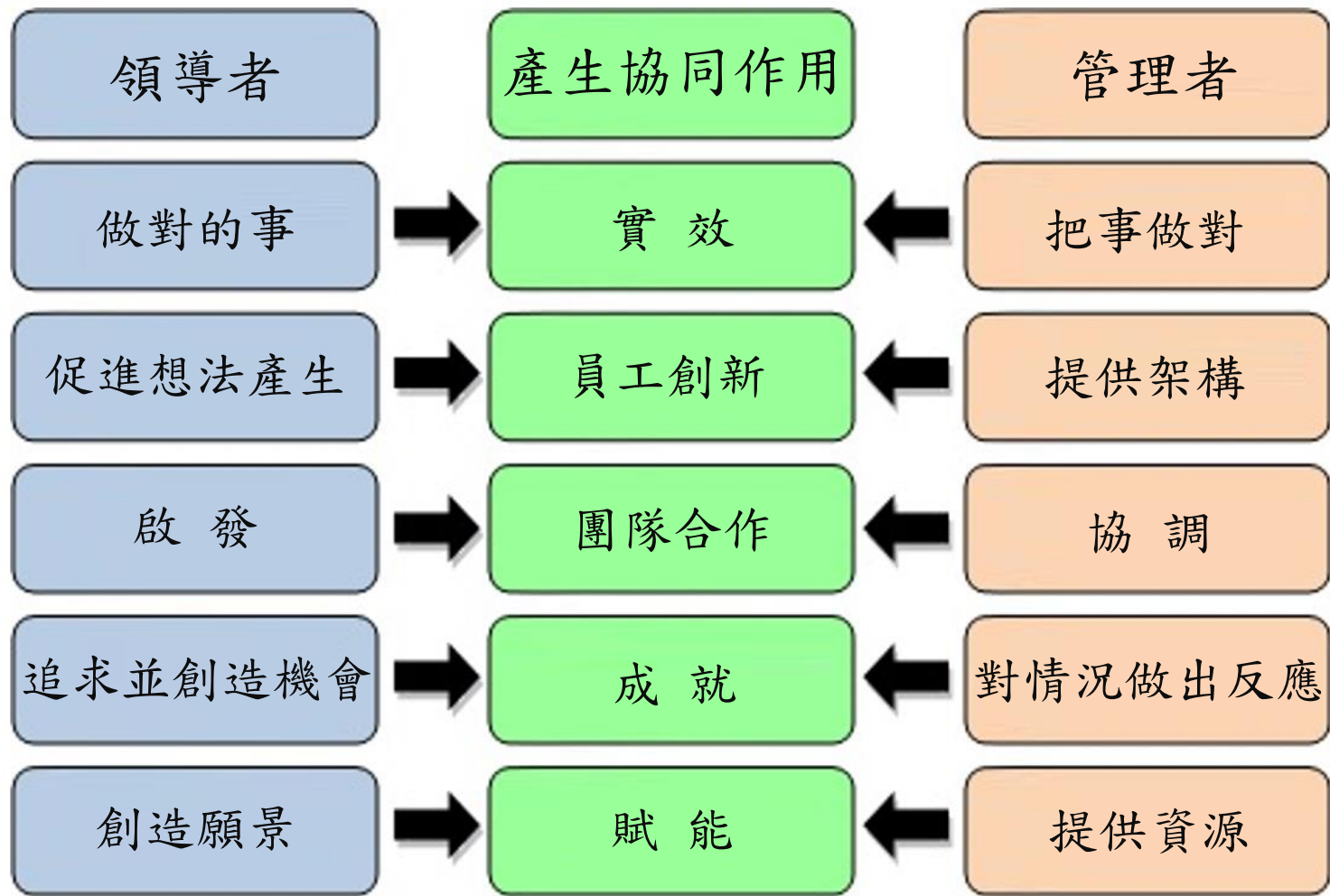
指導
培育他人
聯網
充當榜樣
創造氛圍

戰略思維
建立聯盟
鼓舞人心
遠見
移除阻礙
編隊
革新
實效
開放

領導帶人 一張圖讀懂 領導帶人

8 個差異，看懂領導者和管理者的不同！你更偏向哪一種？





以上三張投影片
錯在哪裡？

manager 本 就 是
leader

這位老師說得不錯：

領導

管理

Leadership vs Management, What's the Difference?

Leadership

The action of leading a group towards a common goal.

Lead People

Leaders → Inspire
Motivate
Encourage

Top 10 Leadership Skills:

1. Communication
2. Motivation
3. Delegation
4. Positivity
5. Trustworthiness
6. Creativity
7. Feedback
8. Responsibility
9. Commitment
10. Flexibility

"Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it."
Dwight D. Eisenhower

Management

The Process of Planning, Organizing, Controlling +

Manage

Managers →

Top 10 Management Skills:

1. Interpersonal Skills
2. Communication
3. Motivation
4. Organization
5. Delegation
6. Forward Planning
7. Strategic Thinking
8. Problem Solving
9. Commercial Awareness
10. Mentoring

這位老師說得不錯：領導是「帶人」，管理是「管事」。

帶人

Leadership

The action of leading a group towards a common goal.

Lead People

Leaders

- Inspire
- Motivate
- Encourage

"Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it."
Dwight D. Eisenhower

Top 10 Leadership Skills:

1. Communication
2. Motivation
3. Delegation
4. Positivity
5. Trustworthiness
6. Creativity
7. Feedback
8. Responsibility
9. Commitment
10. Flexibility

管事

Management

The Process of dealing with or controlling things or people.

Manage Things

Managers

- Plan
- Organize
- Coordinate

"What's measured gets improved."
Peter F. Drucker

Top 10 Management Skills:

1. Interpersonal Skills
2. Communication
3. Motivation
4. Organization
5. Delegation
6. Forward Planning
7. Strategic Thinking
8. Problem Solving
9. Commercial Awareness
10. Mentoring

如果leader...

帶人不管事

尸位素餐

如果manager...

管事不帶人
基層員工

領導和管理是leader/manager的必需技巧

Leadership vs Management, What's the Difference?

Leadership

The action of leading a group towards a common goal.

Top 10 Leadership Skills:

Lead People

Leaders

- Inspire
- Motivate
- Encourage

"Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because they want to do it."
Dwight D. Eisenhower

Management

The Process of dealing with or controlling things or people.

Top 10 Management Skills:

Manage Things

Managers

- Plan
- Organize
- Coordinate

"What's measured gets improved."
Peter F. Drucker

① Interpersonal Skills

② Communication

③ Motivation

④ Organization

⑤ Delegation

⑥ Forward Planning

⑦ Strategic Thinking

⑧ Problem Solving

⑨ Commercial Awareness

⑩ Mentoring

作為主管，須同時懂得領導和管理

Leadership vs Management, What's the Difference?

Leadership

The action of leading a group towards a common goal.

Lead People

Leaders

- Inspire
- Motivate
- Encourage

Top 10 Leadership Skills:

- Communication
- Decision Making
- Problem Solving

- Business Acumen
- Teamwork
- Accountability
- Empathy

"Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because they want to do it."
Dwight D. Eisenhower

Management

The Process of dealing with or controlling things or people.

Manage Things

Managers

- Plan
- Organize
- Coordinate

Top 10 Management Skills:

1. Interpersonal Skills
2. Communication
3. Motivation
4. Organization
5. Delegation
6. Forward Planning
7. Strategic Thinking
8. Problem Solving
9. Commercial Awareness
10. Mentoring

"What's measured gets improved."
Peter F. Drucker

領導的目的

- ❑ 跳脫框架、為機構找出方向
- ❑ 給予員工獨立思考的空間，讓員工可以一起激發出更多創意
- ❑ 判斷是否有做到「領導」的最好方法：詢問員工知不知道機構的願景

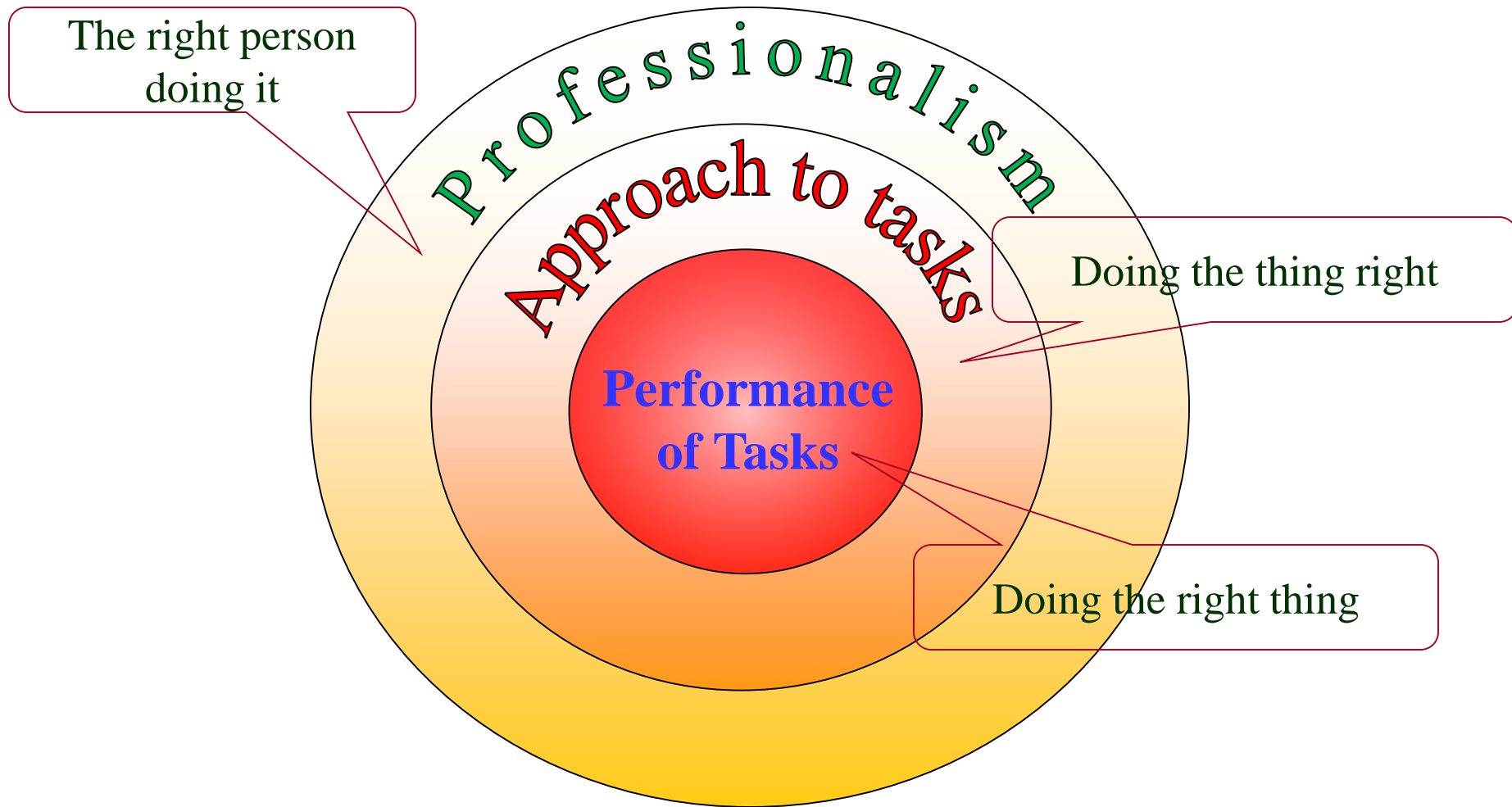
管理的目的

- ❑ 執行方案以達成設立後的目標
- ❑ 規畫目標進度
- ❑ 評估員工的負荷量來安排工作日程表
- ❑ 予員工明確工作指示

領導與管理何者較重要？

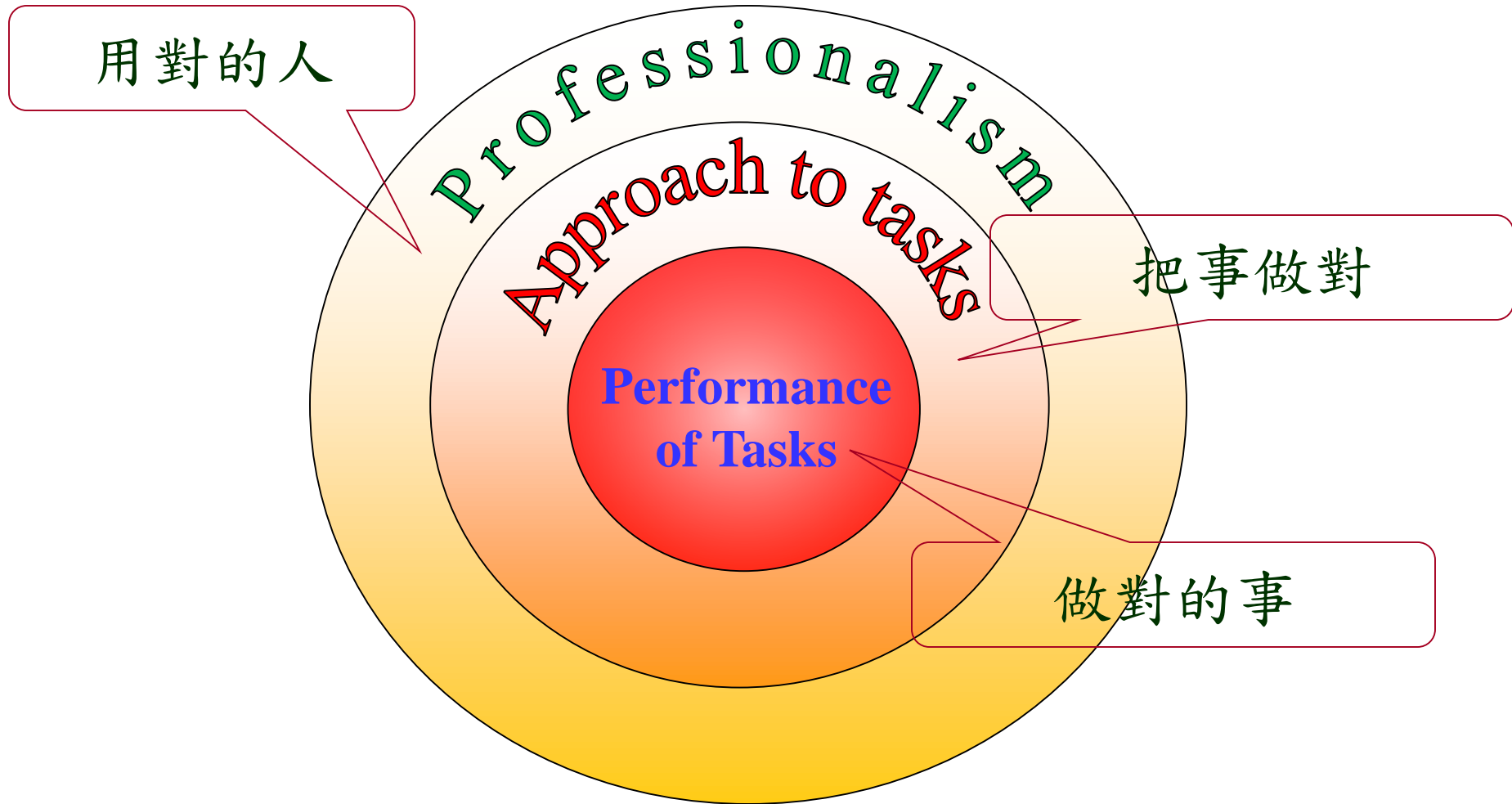
- ❑ 領導帶領改革，管理負責執行，缺一不可
- ❑ 缺乏領導的團隊 ⇒ 了無新意
- ❑ 沒有管理的團隊 ⇒ 效率不佳
- ❑ 只有領導沒有管理 ⇒ 事業宏圖將永遠只是藍圖
- ❑ 只有管理少了領導 ⇒ 創建計畫必難以付諸於行
- ❑ 改變靠領導、改善靠管理

Dundee - Three Circle Model

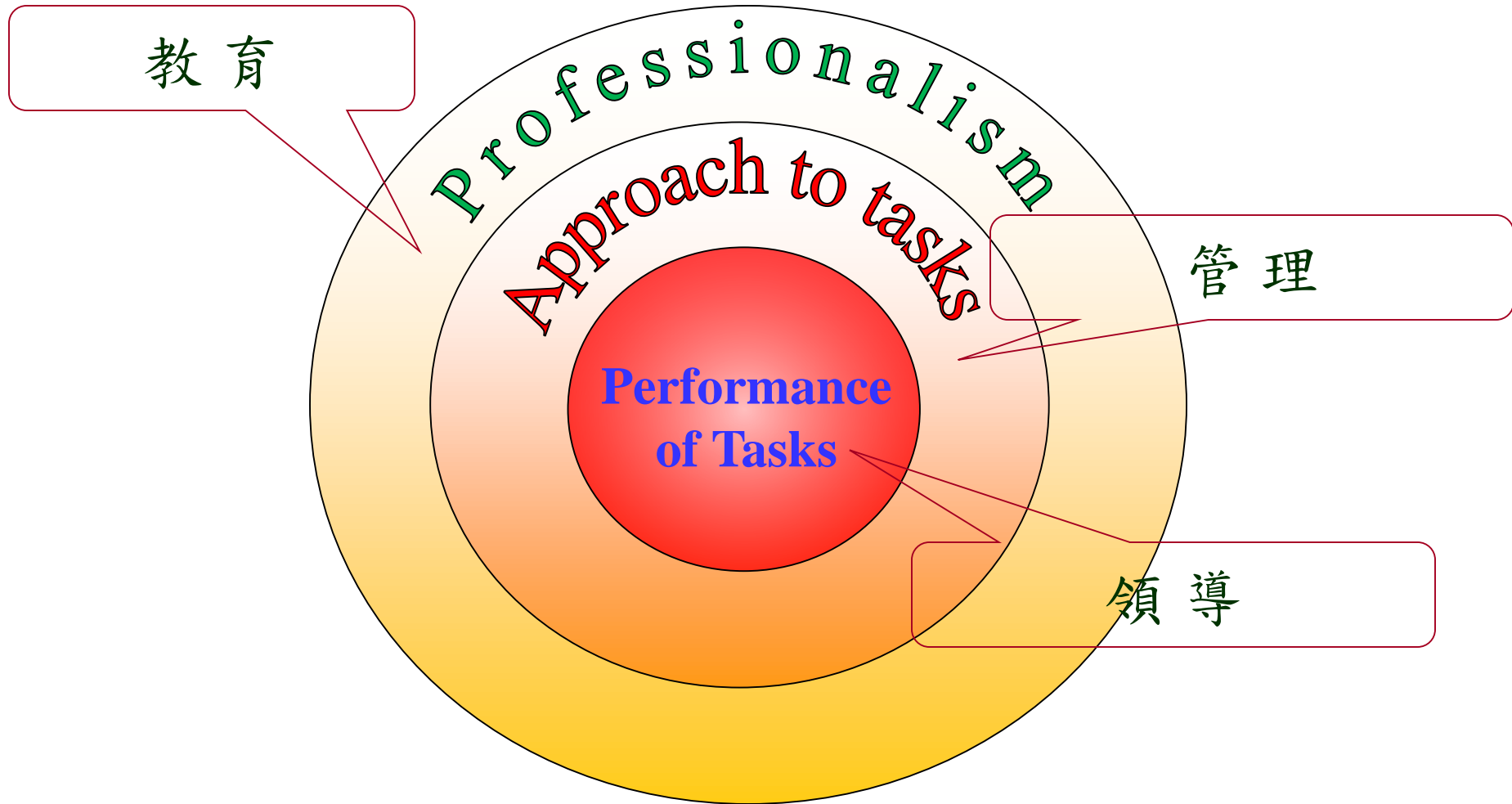


Référence : Harden, R.M. et al., An introduction to outcome-based education. Med Teacher 1999;21(1):7-14

Dundee - Three Circle Model



Dundee - Three Circle Model



Référence : Harden, R.M. et al., An introduction to outcome-based education. Med Teacher 1999;21(1):7-14

謝謝聆聽

敬請賜教

cychanfly@gmail.com

領導能力



陳祖裕

聲明

- 本課採用之資料與本人概無財務上的利益關係

目的

- 了解領導能力
- 了解領導能力對醫院工作人員之重要性
- 認知醫院工作人員需要的領導能力

討論大綱

- 前言
- 領導概念
- 領導與人類行為
- 領導模式
- 執行領導
- 領導與方向
- 領導與溝通
- 領導變革
- 結語

某人說：

□ 成功與失敗的分野：

成功的人找方法，失敗的人找理由

很不錯的一句話

不為失敗找理由

只為成功尋方法

異曲同工

成功與失敗的分野

成功的人找方法，失敗的人找理由

衍生版本

❑ 失敗時……

不要跟我講理由，我只要聽解決的方法

有什麼後遺症？

問題在那裡？

誤將律己原則要求別人

領導 需要技巧

What are some characteristics of effective leaders?



UNDERSTANDING
INITIATIVE
DEPENDABILITY
JUDGMENT
OBJECTIVITY
CONFIDENCE
STABILITY
COOPERATION
HONESTY
COURAGE
COMMUNICATION
INTELLIGENCE



需要有那麼多特質嗎？



體貼
主動
可靠
慎觀
自信

穩定
作實
氣通
慧

可以排列組合



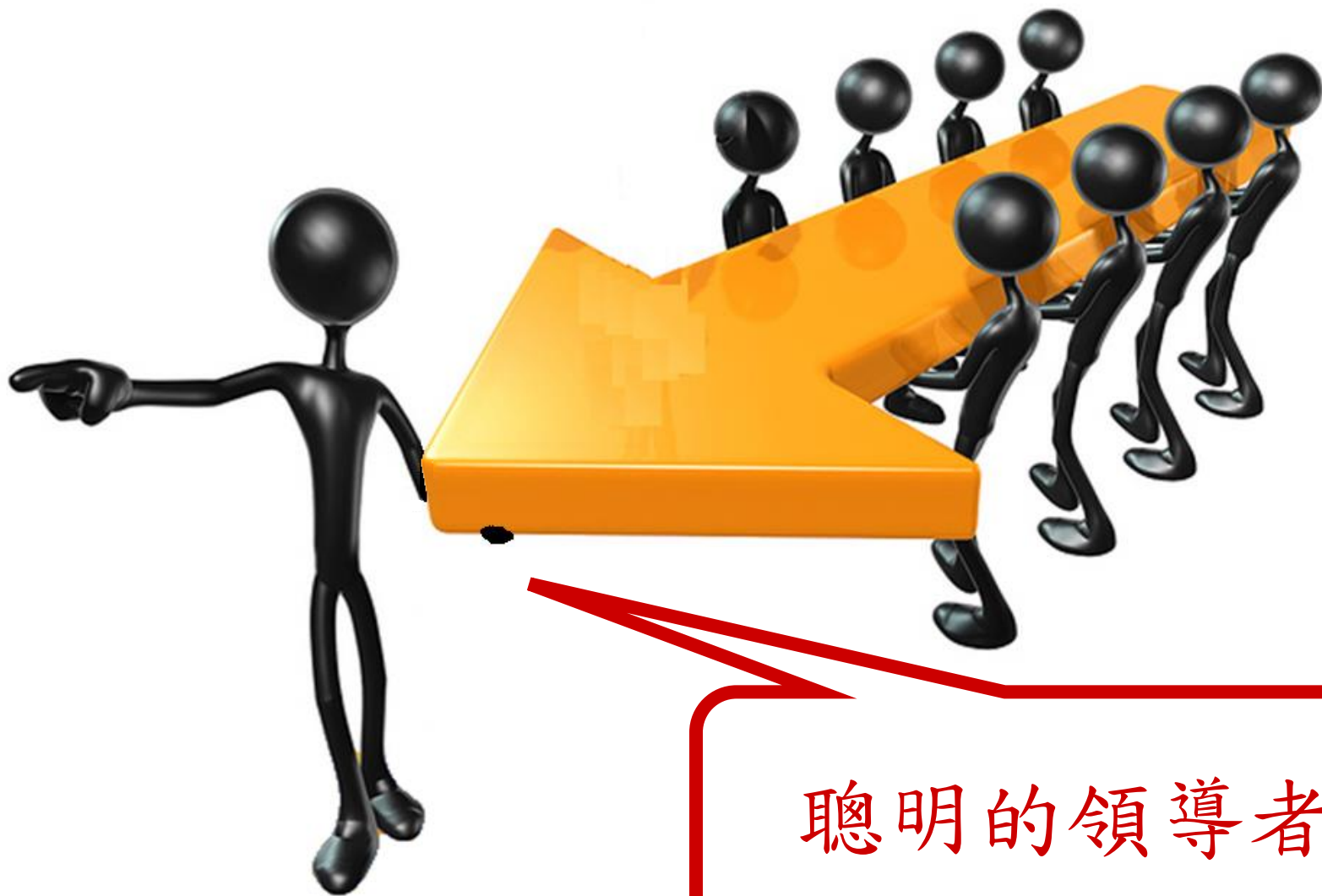
誠實穩定真可靠
客觀謹慎具智慧
體貼合作易溝通
勇氣主動有自信

古時候？

糊塗的領導者



現今

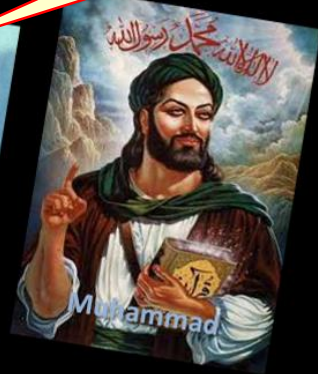
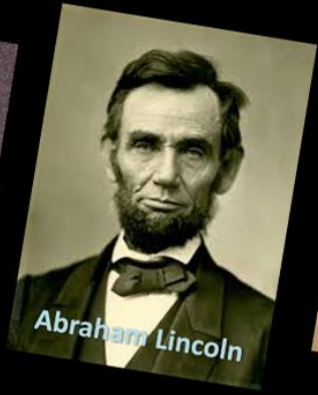
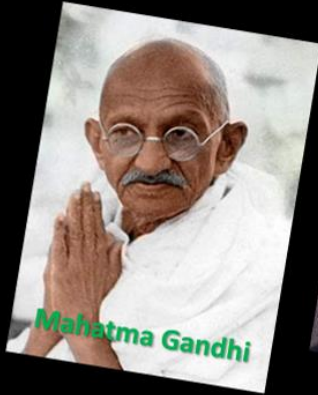


聰明的領導者

誰是史上最偉大的leader？

<https://www.industryleadersmagazine.com/leadership-and-10-great-leaders-from-history/>

他！
憑什麼？



他！
憑什麼？

與軍隊/紅衛兵「肝膽相照」



Empathy

如何才能做個好領導？

報告大綱

- 前言
- 領導概念
- 領導與人類行為
- 領導模式
- 執行領導
- 領導與方向
- 領導與溝通
- 領導變革
- 結語

領導的定義

- 領導是一個過程，藉著它，一個人會影響其他人去達成一項又一項的目標，帶領機構步上更團結和協調之路

若要齊心協力、眾志成城
就需要好的領導

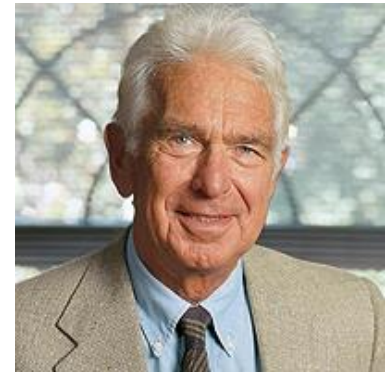


領導的概念

以前，我認為管理一個機構就等於指揮一個交響樂團

現在，我不認為這是相同的，管理一個機構更像是玩爵士樂，有更多的即興創作

Warren Gamaliel Bennis is an American scholar, organizational consultant and author, widely regarded as a pioneer of the contemporary field of Leadership studies. Bennis is University Professor and Distinguished Professor of Business Administration and Founding Chairman of The Leadership Institute at the University of Southern California.



Warren Bennis

領導的概念

- 從前誤以為領導特質是與生俱來，故認為領導者是天生而非栽培而來
- 好的領導並非天生的，須有渴望、意志，和無止境的自我學習、教育、訓練和經驗



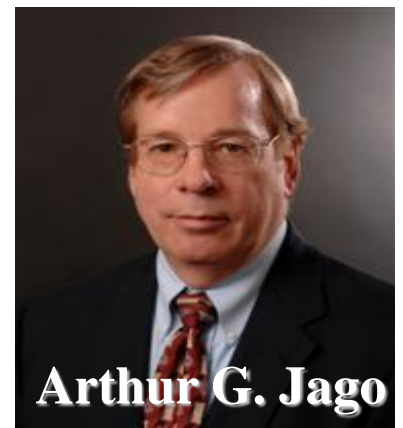
Arthur G. Jago

Frances Ridge Gay MBA,
Professor of Management
Trulaske College of Business

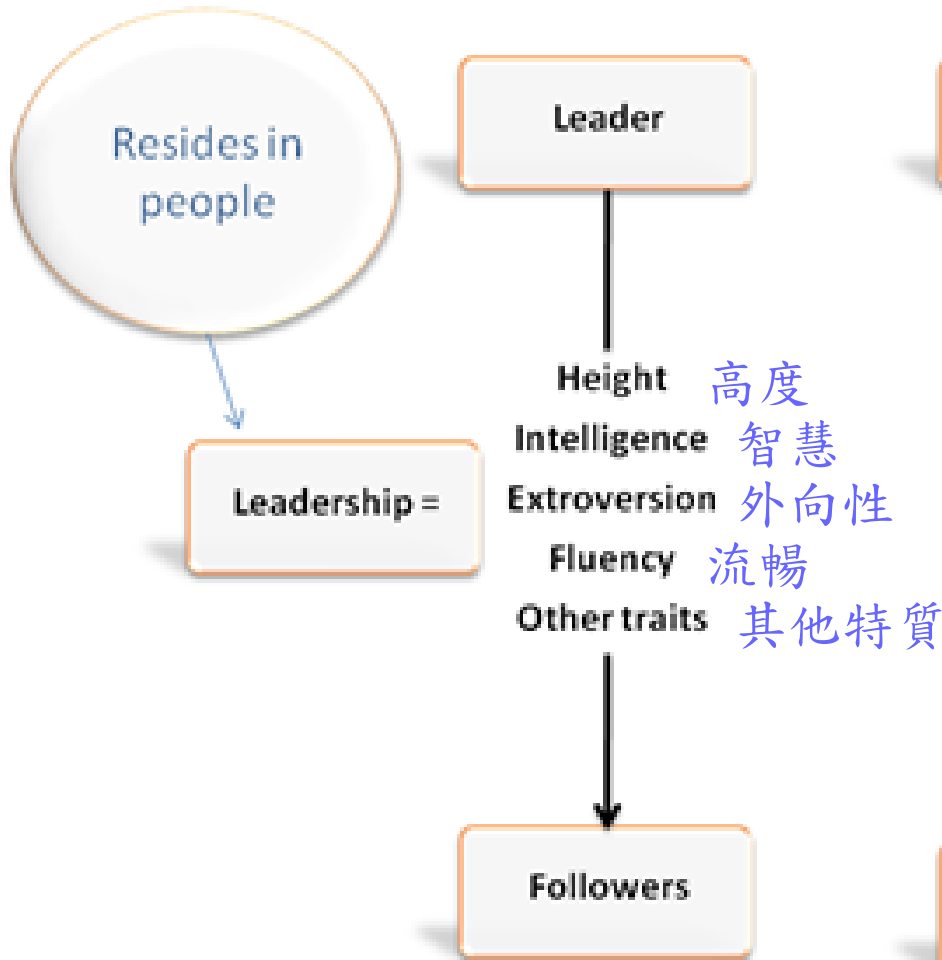
領導的概念

- 領導者帶領眾人邁向目標是運用兩種方式：
 - 領導知識和技巧，稱為程序領導 (*Process Leadership*)
 - 影響行動的特質，稱為特質領導 (*Trait Leadership*)

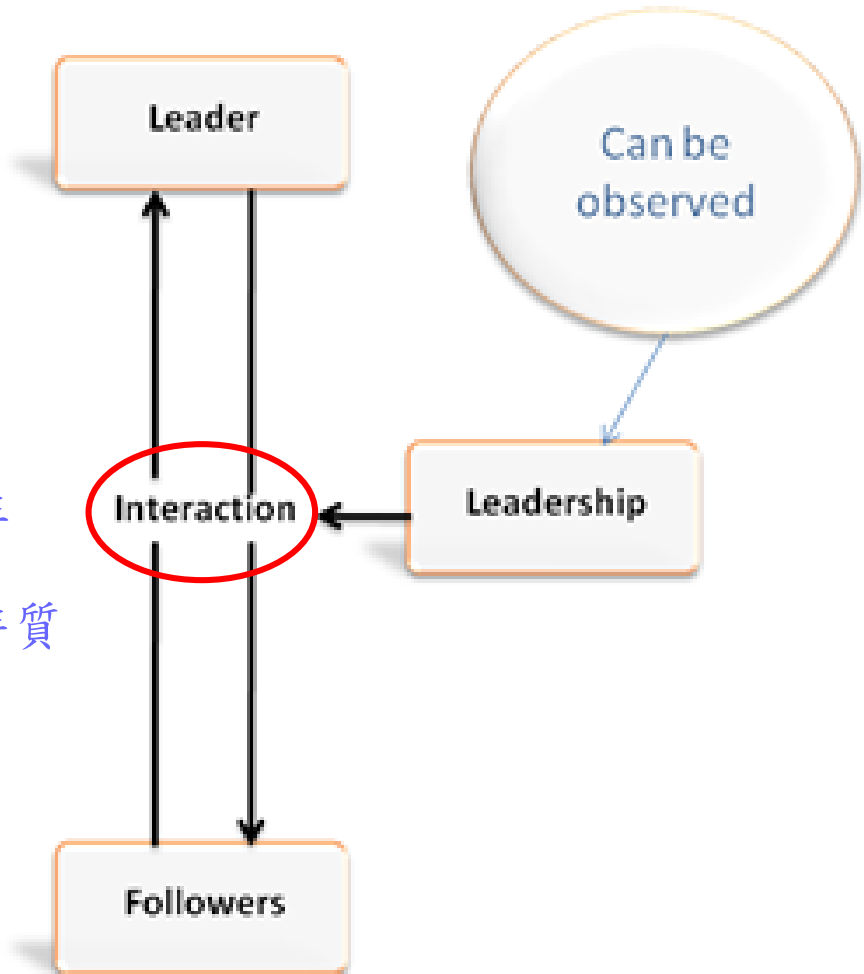
以技術領導 vs. 以魅力領導
專業能力 vs. 人際技巧



Trait Theory of Leadership



Process Theory of Leadership



Principles of Leadership

1. 了解自己及尋求自我改進
2. 要有充分技能
3. 了解自己的責任，並對自己的作為負責
4. 作出合宜且適時的決定
5. 樹立榜樣
6. 了解部下並為他們謀取福利
7. 讓同仁知情
8. 建立同仁的責任心
9. 確認任務能被了解、監督及完成
10. 訓練成為團隊
11. 善用機構之全部能力

Principles of Leadership

- ❑ 不斷自我提升：勝任、負責、果斷、樹立榜樣
- ❑ 訓練成為團隊：謀福、溝通、課責、完成任務
- ❑ 善用機構能力

有能力帶領團隊

領導需要什麼能力？

報告大綱

- 前言
- 領導概念
- 領導與人類行為
- 領導模式
- 執行領導
- 領導與方向
- 領導與溝通
- 領導變革
- 結語

領導與人類行為

- ❑ 領導人需與跟隨者、同儕、前輩及其他人互動，得到他們的支持會有助於達成目標
- ❑ 要得到他們的支持，必須能了解他們及感動他們
- ❑ 要了解及感動他們，必須知道人的本質（人皆共通）
- ❑ 人的行為乃依據人的本質的某些原理
- ❑ 人的需求乃人的本質的重要部分
- ❑ 價值、信仰和習俗乃因國度或族詳而異
- ❑ 但所有人都有一些基本需求（basic needs）
- ❑ 領導者必須了解這些需求，因為他們可能是**有力的動能**

基本需求 (Basic Needs)

- ❑ 從前有個書生，上京考試落第，潦倒街頭
- ❑ 有個好心的員外見他又冷又餓，把他帶回府中照顧
- ❑ 在換上新衣飽餐一頓之後，書生到後花園散步
- ❑ 見到丫鬟美如天仙，忍不住抱了一下
- ❑ 丫鬟大驚，尖叫起來
- ❑ 家丁把書生逮住帶到員外座前
- ❑ 員外大怒道：你這畜牲，竟然……

飽暖思淫慾
太不自重了

Maslow's Hierarchy of Needs



Maslow's Hierarchy of Needs – early years



Maslow's Hierarchy of Needs – later years

Maslow's Hierarchy of Needs

1. *Physiological* 生理 — 食物、水、居所、性
2. *Safety* 安全 — 免受立即性危險
3. *Belongingness and love* 歸屬感、愛 — 屬於一個團體、有
責任的朋友，**要遵循人性**
4. *Esteem* 尊重 — 感到地位上升、有人認識、不太會懷疑自己
要符合心理
5. *Intellectual* 知性的 — 不要靠別人提醒為學習而學習 在
學問上有貢獻
6. *Aesthetic* 有美感 — 為自我價值做事、能著重事物的內涵
7. *Self-actualization* 自我實現 — 真正了解自我，知道自己
要走的路及要達成的事 — 做一個好人
8. *Self-transcendence* 自我超越 — 超越小我，強調有遠見的
直覺、利他主義和團結意識

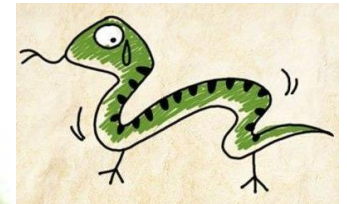
追求卓越



Self-Transcendence 自我超越

Self-actualization 自我實現

Aesthetic 有美感



Cognitive 感知的



Esteem 尊重

Belongingness and love 歸屬感和愛

Safety 安全

Physiological 生理

Maslow's Hierarchy of Needs – later years

追求卓越



Self- 自我超越
Transcendence

Self- 自我實現
Actualization

Esteem 尊重

Belongingness and love 歸屬感和愛

Safety 安全

Physiological 生理

Maslow's Hierarchy of Needs – Modified by Chan.

“Good People” Skills

- ❑ 讓對方自覺被期許是一個好人的技巧
- ❑ 主要理論依據：expectancy theory
 - ❑ Victor Vroom, Yale School of Management
 - ❑ 三個元素：expectancy, instrumentality, valence
 - ❑ Expectancy: effort \Rightarrow performance (E \rightarrow P)
 - ❑ Instrumentality: performance \Rightarrow outcome (P \rightarrow O)
 - ❑ Valence—V(R)



Motivational Force (MF) = Expectancy x Instrumentality x Valence

“Good People” Skills

- 看到對方的優點
- 讓他知道你肯定他的優點
- 他會努力保持他的優點
- = positive feedback

創造一個好人國

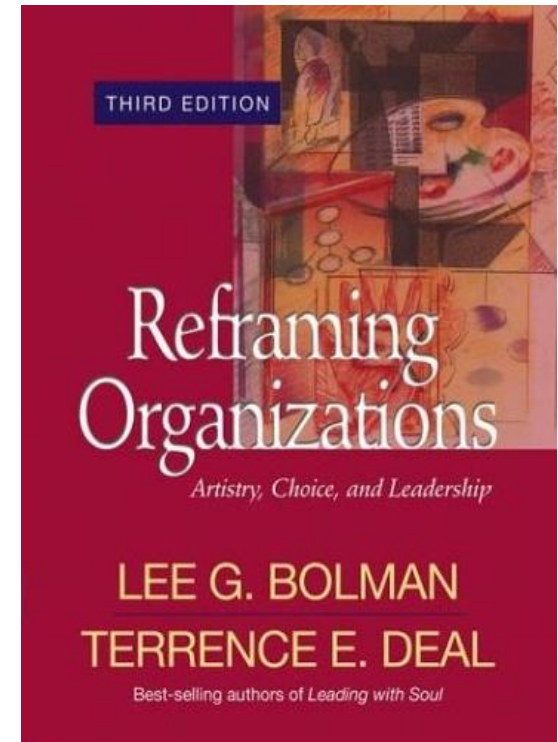
報告大綱

- 前言
- 領導概念
- 領導與人類行為
- 領導模式
- 執行領導
- 領導與方向
- 領導與溝通
- 領導變革
- 結語

領導模式

- ❑ Four Framework Approach (四框架法)
- ❑ Managerial Grid (管理方格)

Four Framework Approach (四框架法)



四種模式之使用須因狀況而定

Bolman and Deal (best-selling authors of leading with soul, 1991)

結構型領導者

- ❑ 聚焦於：架構、策略、環境、履行、實驗、適應
（實事求是）
- ❑ 有效領導狀況：社會建築師
領導風格：分析及設計
- ❑ 無效領導狀況：小暴君
領導風格：注意枝節瑣事

人力資源型領導者

- ❑ 相信他人且溝通信念，是可見到及可親近的、會授權他人、增加參與、支持、分享資訊，有較多的決定是與機構內部人員共同作出（夥伴關係）
- ❑ 有效領導狀況：催化劑、服務員
領導風格：支持、鼓勵及提供動能
- ❑ 無效領導狀況：耳軟心活的人
領導風格：放棄及偽劣

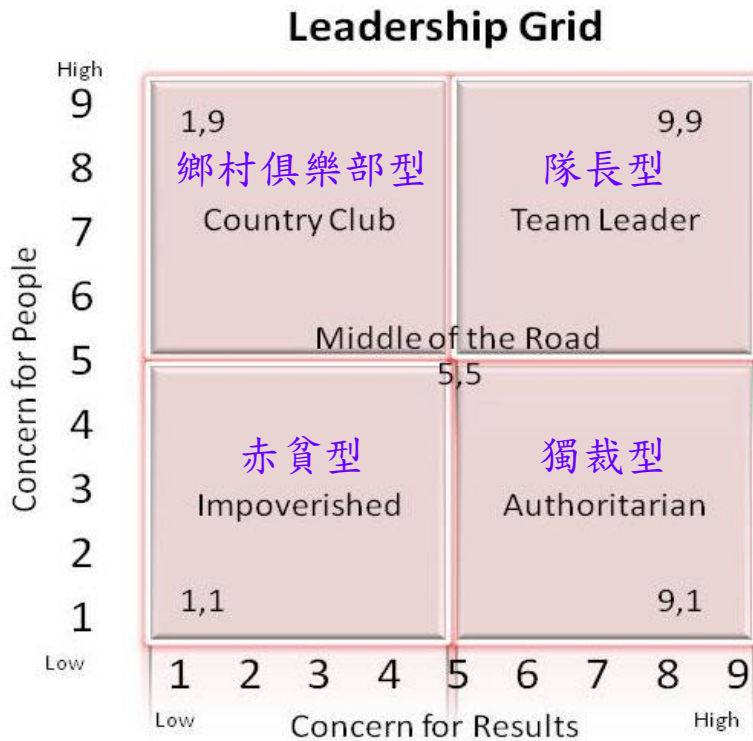
政治型領導者

- ❑ 宣稱想要什麼及他們可得到什麼、評估能力及利益的分配、與其他利益相關者連結、先用說服、再用協商，只在需要時才用脅迫（機會主義）
- ❑ 有效領導狀況：倡議者
領導風格：結盟及建設
- ❑ 無效領導狀況：耍詭計的人
領導風格：操弄

象徵型領導者

- 看機構如要扮演某些角色的舞台，並提出印象，以象徵性的符號獲取注意，企圖以對經驗的巧妙解讀來框架經驗，發現及溝通願景（精神感召）
- 有效領導狀況：先知
領導風格：鼓舞人心
- 無效領導狀況：極端分子、笨蛋
領導風格：煙霧和鏡子

Managerial Grid (管理方格)



Authoritarian (獨裁型)

strong on tasks

weak on people skills

Country Club (鄉村俱樂部型)

strong on people skills

weak on tasks

Impoverished (赤貧型)

weak on tasks & people skills

Team Leader (隊長型)

strong on tasks & people skills

Blake and Mouton (1985)

報告大綱

- 前言
- 領導概念
- 領導與人類行為
- 領導模式
- 執行領導
- 領導與方向
- 領導與溝通
- 領導變革
- 結語

執行領導：Goals（目的）

- ❑ 真實而可達成
- ❑ 為要改善機構
- ❑ 設定目的程序須全體參與
- ❑ 每項目的都要發展出一項計畫來達成

目的設定四項特質

- ❑ 難度適中
- ❑ 具特異性
- ❑ 著重回饋
- ❑ 全體參與

The Six Steps of Goal Setting

Vision - Goals - Objectives - Tasks - Timelines – Follow-up

U.S. Army Handbook, 1973

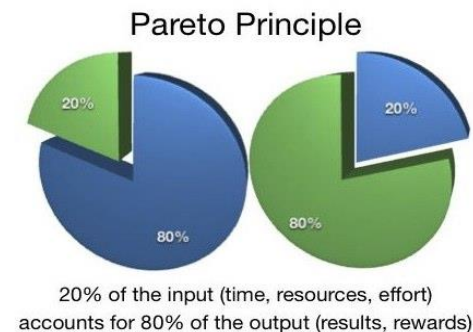
Vision (願景)

U.S. Army Handbook, 1973

- ❑ 個人對機構未來發展的憧憬
- ❑ 中長程：2至7年（全機構的改變）
- ❑ 短視：6個月至1年（機構內的改變）
- ❑ *Pareto principle or the 80-20 rule*：掌握發展重點



Source: www.paretofundraising.com/about-us/



Source: www.neurosoftware.ro/.../

Pareto Analysis



- Pareto Analysis :
 - 是品管大師裘蘭（Joseph Juran）所命名的
 - 源自80/20法則，是一個選擇**優先順序**的工具，有助於執行**重點管理**
- Vilfredo Pareto：義大利的經濟學家—
 - 義大利80%的土地由20%的人口所擁有
 - 他家荷蘭豆園裡20%的豆株生出80%的豆
 - 你賣出的貨物有80%是由你20%的客戶承購

Goals (目的)

- ❑ 仍為非測量性陳述
- ❑ 更聚焦
- ❑ 是vision的框架結構

Objectives (目標)

- ❑ 為測量願景是否達成而設定的目標
- ❑ 使願景成真的實際策略

Tasks (任務)

- ❑ 任務是完成目標的方法
- ❑ 任務是具體可測量的必要事件

Timelines (時間表)

- ❑ 為任務訂出優先順序
- ❑ 用以決定任務之排序及達成之日期

Follow-up (追蹤)

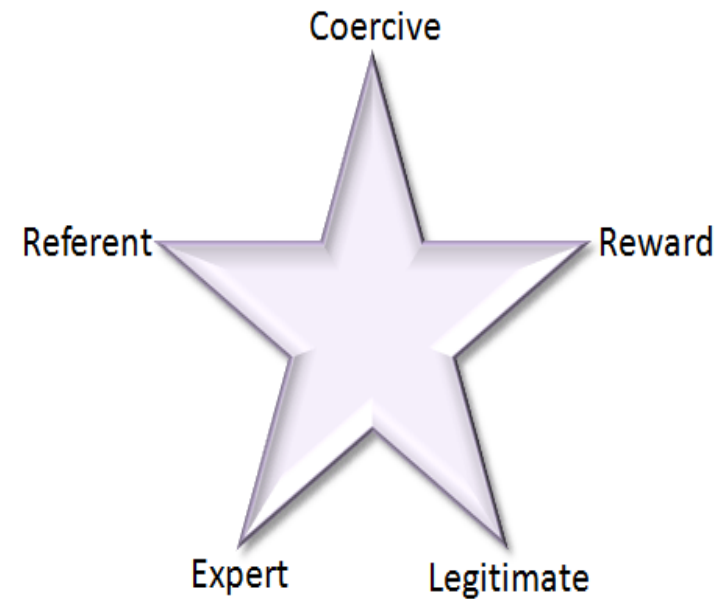
- 追蹤、測量及檢視團隊是否在執行被要求的事項

激勵您的員工

- ❑ 表現熱誠
- ❑ 讓員工參與決定程序
- ❑ 知道機構狀況

The Five Points of Leadership Power

- ❑ Coercive Power
- ❑ Reward Power
- ❑ Legitimate Power
- ❑ Expert Power
- ❑ Referent Power



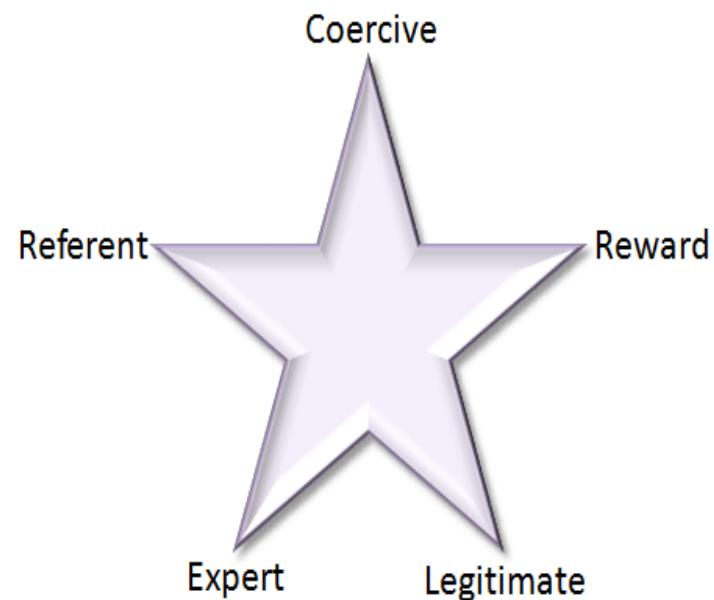
French & Raven, 1959

領導的五種力量

- ❑ 脅迫權力
- ❑ 獎賞權力
- ❑ 法定權力
- ❑ 專家權力
- ❑ 參照權力



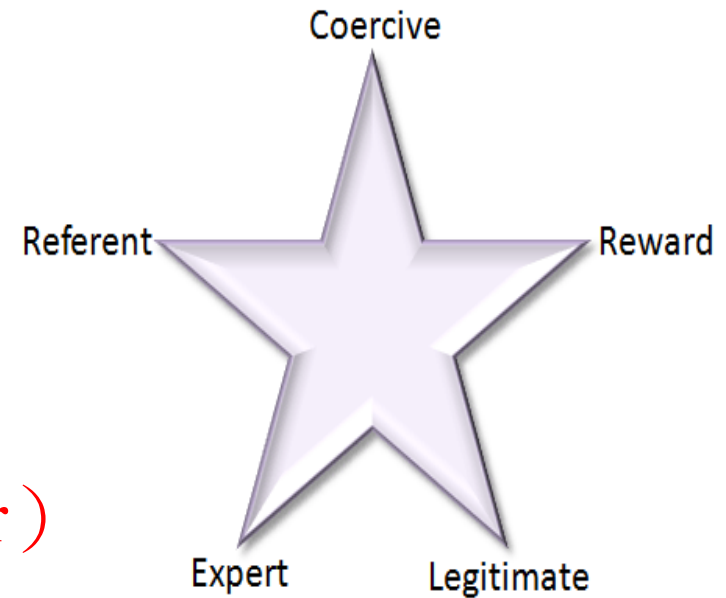
芝加哥黑社會頭子卡邦曾經說過：「好言好語加上一把槍要比只有好言好語有說服力得多了。」



French & Raven, 1959

領導的5 + 1種力量

- ❑ 脅迫權力
- ❑ 獎賞權力
- ❑ 法定權力
- ❑ 專家權力
- ❑ 參照權力
- ❑ 信息權力 (Information Power)



領導的力量

- 暴力
- 魅力
- 權力
- 能力 ✓

無論如何，領導總須靠實力

報告大綱

- 前言
- 領導概念
- 領導與人類行為
- 領導模式
- 執行領導
- 領導與方向
- 領導與溝通
- 領導變革
- 結語

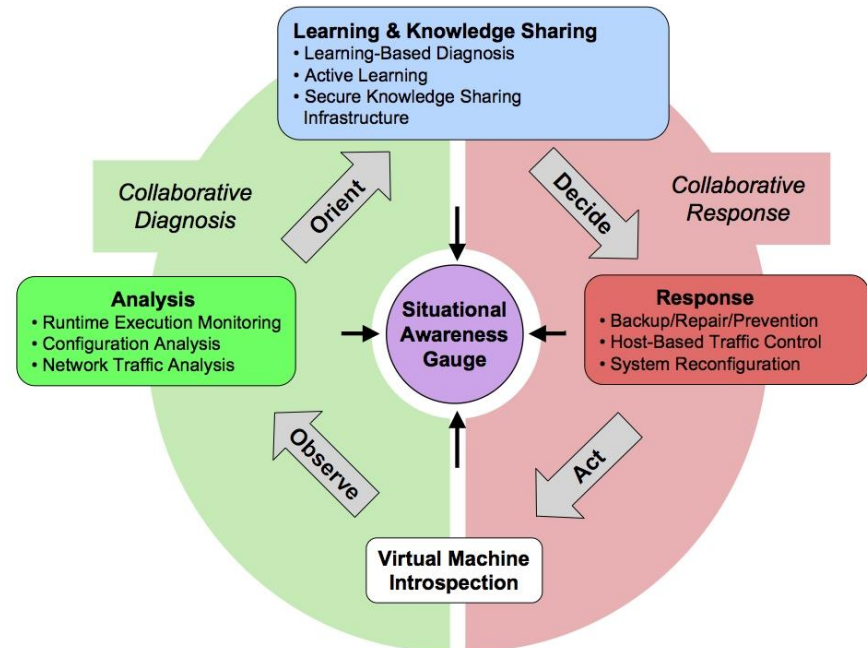
Problem Solving

- ❑ 找出問題所在
- ❑ 收集信息
- ❑ 制定行動方案
- ❑ 分析和比較行動方案
- ❑ 做決定
- ❑ 制定一個計畫
- ❑ 實施計畫

Butler, Gillian, Hope, 1996

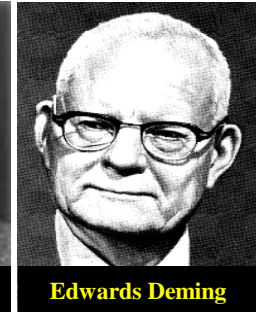
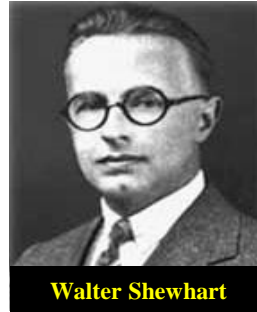
OODA

- ❑ Observation
- ❑ Orientation
- ❑ Decision
- ❑ Action



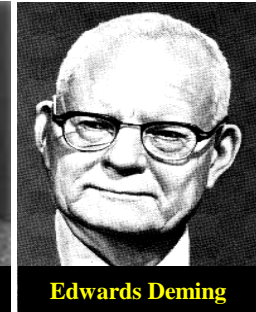
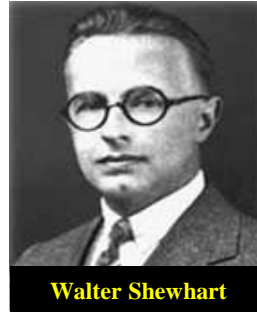
The shortest problem solving technique

領導與方向



俗語說：發明的是天才，改良的是庸才，改差的便是蠢才

領導與方向



Standardize D. Plan 計畫 Outcome 結果 Design 設計 STUDY PLAN

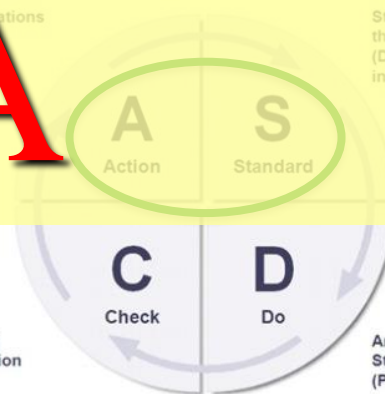
帶領大家做正確的

PDCA EDUCATION

Plan → Do → Check → Action

小さな成功体験を積み重ね、
大きな目標の達成につなげていく。

PDCA



Compare standard
with current situation

An activity becomes after
Standard carried out
(Practice, experience).

俗語說：發明的是天才，改差的是蠢才，改錯的便是大蠢才

報告大綱

- 前言
- 領導概念
- 領導與人類行為
- 領導模式
- 執行領導
- 領導與方向
- 領導與溝通
- 領導變革
- 結語

最基本要達到的Empathy

□ 感同身受

- 了解對方的感受（負面情緒）
- 想像這種感受
- 表達認知對方的感受
- 表達認同對方的感受（建立夥伴關係）

□ 同心協力

- 表達對對方的期望
- 承諾陪伴與支持
- 共同達成目標

報告大綱

- 前言
- 領導概念
- 領導與人類行為
- 領導模式
- 執行領導
- 領導與方向
- 領導與溝通
- 領導變革
- 結語

改變的本質

- 是生活中經常發生的狀況（不可避免的事實）
- 焦慮的來源
- 重要領導的工具

人們對改變的心路歷程

- 害怕它
- 接受它
- 領導它

領導變革的目的

- 當需要改變時.....領導變革使其可以實現
- 當不可避免改變時.....領導變革使它變得積極

偉大的領導者

- 所有偉大的領導者有一個共同特質：願意毫不含糊地面對當下人們的主要焦慮

8 Steps of Change



John Kotter

報告大綱

- 前言
- 領導概念
- 領導與人類行為
- 領導模式
- 執行領導
- 領導與方向
- 領導與溝通
- 領導變革
- 結語

結語

- ❑ 領導vs.管理
- ❑ 夥伴關係：善用empathy
- ❑ 願景與目標：共同達成

報告大綱

- 前言
- 領導的概念
- 領導與人類行為
- 領導模式
- 執行領導
- 領導與方向
- 領導與溝通
- 結語

領導能力
醫療必備

並非個性
後天培養

原始動力
基本需求

既有能力
又要親切

能力至上
願景領航

PDCA
PDCA

Empathy
給下台階

道理簡單
知易行難

報告大綱

- 前言
- 領導的概念
- 領導與人類行為
- 領導模式
- 執行領導
- 領導與方向
- 領導與溝通
- 結語
- 結語之後.....

理想leader的條件 = ？

希望有怎樣的leader？

好leader需有什麼能力？

如何才能做個好leader？

謝謝聆聽
敬請賜教



cychanfly@gmail.com

管理三要項



陳祖裕

聲明

投影片部分內容有引用某些營利機構之資料，
本人與該等機構無任何利益關係！

列出您最熟悉的
三個管理議題

列出您認為最重要的
三個管理議題

PBL

PBL就一定是Problem-based Learning嗎？

管理三要項 — PBL

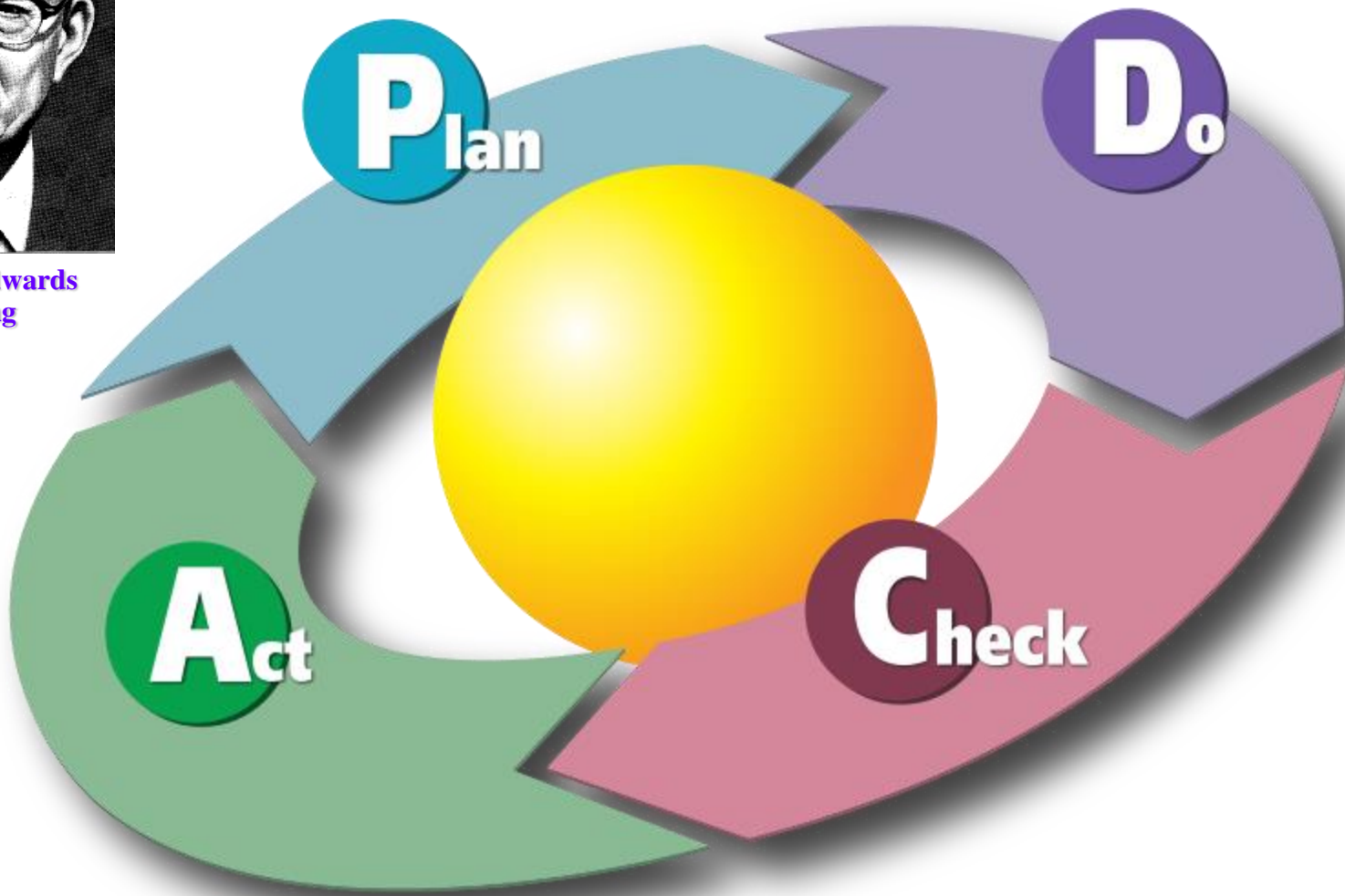
- PDCA
- BSC
- Lean

只要能融會此三項，
其他的管理把戲也就輕易貫通！

P D C A



William Edwards
Deming



http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/7a/PDCA_Cycle.svg

PDCA有幾款？

1. 品管的PDCA
2. 日本的PDCA
3. 戴明的PDCA

Plan-Do-Check-Act (PDCA)

Implementing New Ideas in a Controlled Way

Also known as the PDCA Cycle, or Deming Cycle



The four phases in the Plan-Do-Check-Act Cycle involve:

- **Plan:** 釐清和分析問題。
- **Do:** 開發和測試潛在的解決方案。
- **Check:** 測量測試解決方案的有效性，並分析它是否可以再作改善。
- **Act:** 完全實施改進的解決方案。

讓日本產業起飛的 PDCA

1. Design = plan	產品設計對應於管理的規劃階段。
2. Production = do	生產對應於執行、製造或對設計的產品加工。
3. Sales = check	銷售數據證實客戶是否滿意。
4. Research = act	如果提出投訴，則必須將其納入規劃階段，並在下一輪工作中採取行動。

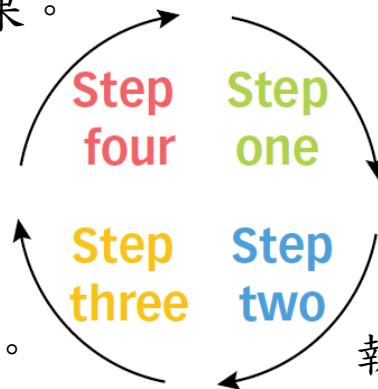


William Edwards
Deming

Shewhart cycle: Deming—1986

研究改變或測試的結果。
我們學到了什麼？
我們能預測什麼？

觀察改變或測試的影響。



什麼可能是團隊最重要的成就？
可能需要改變什麼？
有哪些數據？
需要新的觀察嗎？
如果是，請計劃改變或測試。
決定如何使用觀察結果。

執行所決定的改變或測試，
最好是小規模的。

步驟5：重複步驟1，積累知識。
步驟6：重複步驟2，然後繼續。

Plan

1. 釐清問題（待解決的事情）
2. 蒐集資訊
3. 評讀分析（評讀資訊、去蕪存菁、SWOT分析...）
4. 訂出計畫（依計畫本質及需求規劃人員、設施〔含design〕、物料、流程、環境和管理等）
5. 訂出明確的objectives（KPIs）及完整的評估機制

Do

1. 依計畫時程執行各項目
2. 儘量避免偏離
3. 預狀況予以適切處理
4. 原則：Brief – Huddle – Debrief

Check/Study

1. 依計畫的評估機制進行評估
2. 特別針對objectives及KPIs之達成度
3. 進行分析、檢討

Act

1. 從check的分析、檢討，加上針對當下環境、法規的變化再次釐清問題、蒐集資訊、評讀分析
2. 訂出更新計畫，包括制訂或修改與計畫關的SOPs
3. 依需要修訂objectives（KPIs）及的評估機制

PDCA

- 周延規劃
- 依計而行
- 不斷評估
- 檢討改進

知識層面

- PDCA
- BSC
- Lean

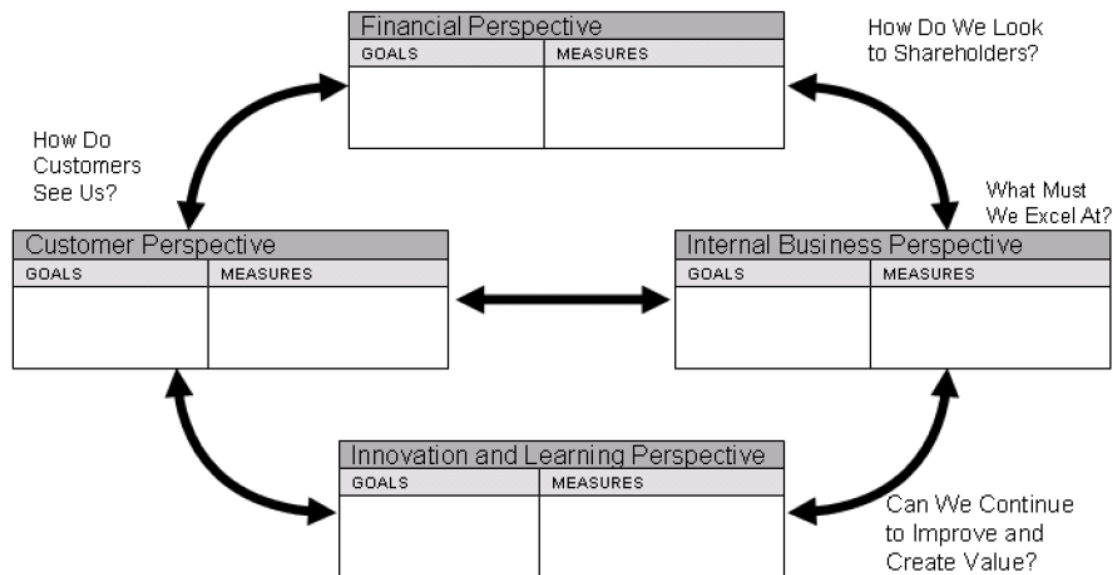
什麼是平衡計分卡？

- 平衡什麼？
- 計什麼分？
- 什麼是卡？

第一代平衡計分卡

強調四個視角（層面）：

- 財務
- 客戶
- 內部業務流程
- 學習與成長



1st Generation Balanced Scorecard

第一代平衡計分卡

- ❑ 財務：公司獲利及股值
- ❑ 客戶：客戶對機構的評價
- ❑ 內部業務流程：滿足客戶需求的作為
- ❑ 學習與成長：機構的持續改善

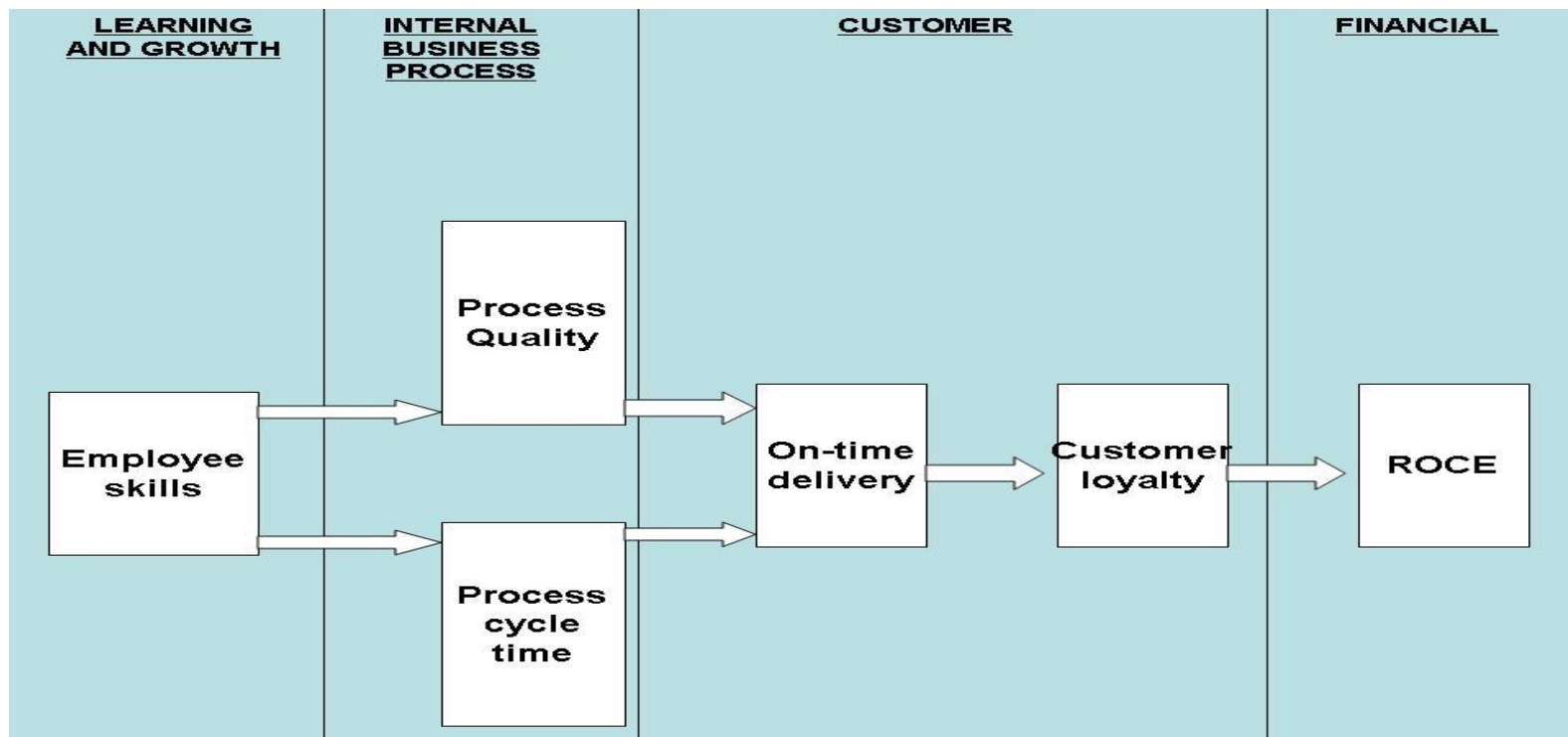
第一代平衡計分卡的瑕疵和限制

- ❑ 每一層面常塞入太多衡量項目
- ❑ 因名為「視角」，規劃時經常未作整合
- ❑ 不易了解如何運用
- ❑ 以為有四個層面就是BSC

第二代平衡計分卡

Kaplan & Norton, 1993

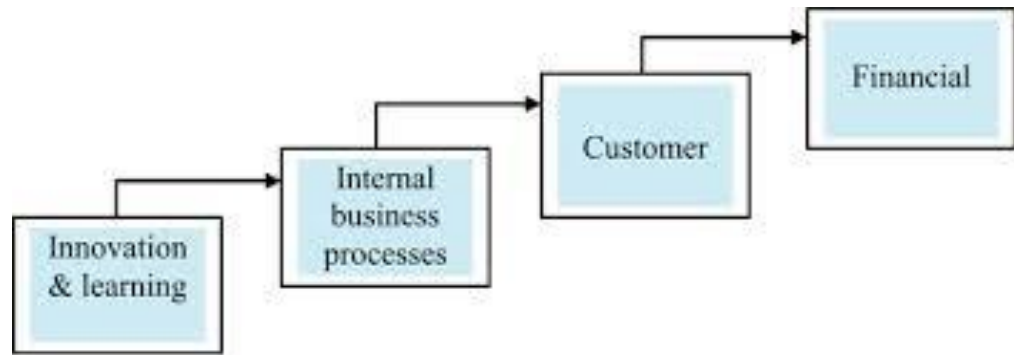
□ 四個層面互為因果



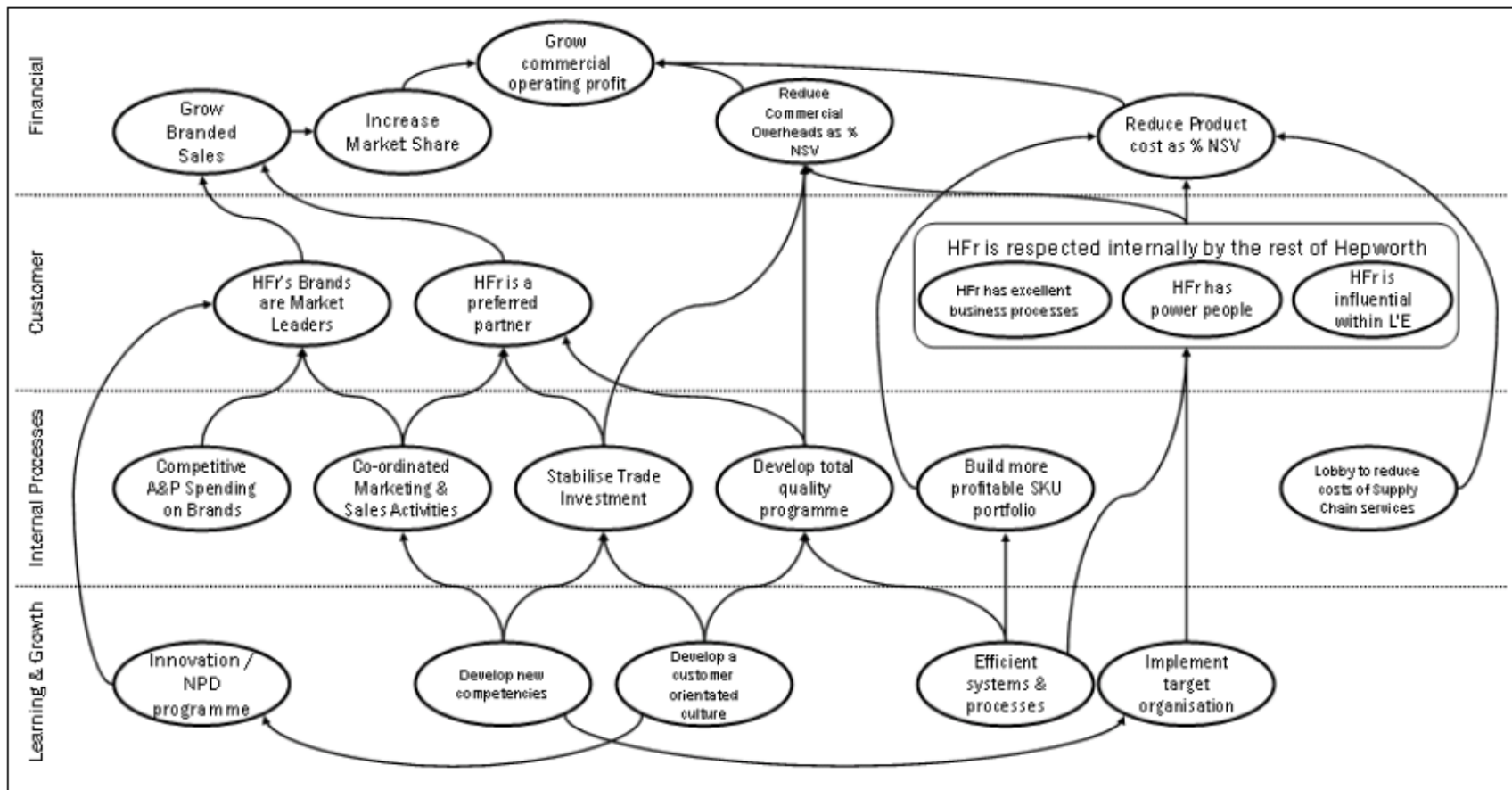
第二代平衡計分卡

Kaplan & Norton, 1996

- 使用BSC可使機構內各層級的短期業務程序連結長程策略目標
- 四個步驟
 - 了解願景
 - 傳遞策略
 - 規劃對策
 - 回饋學習

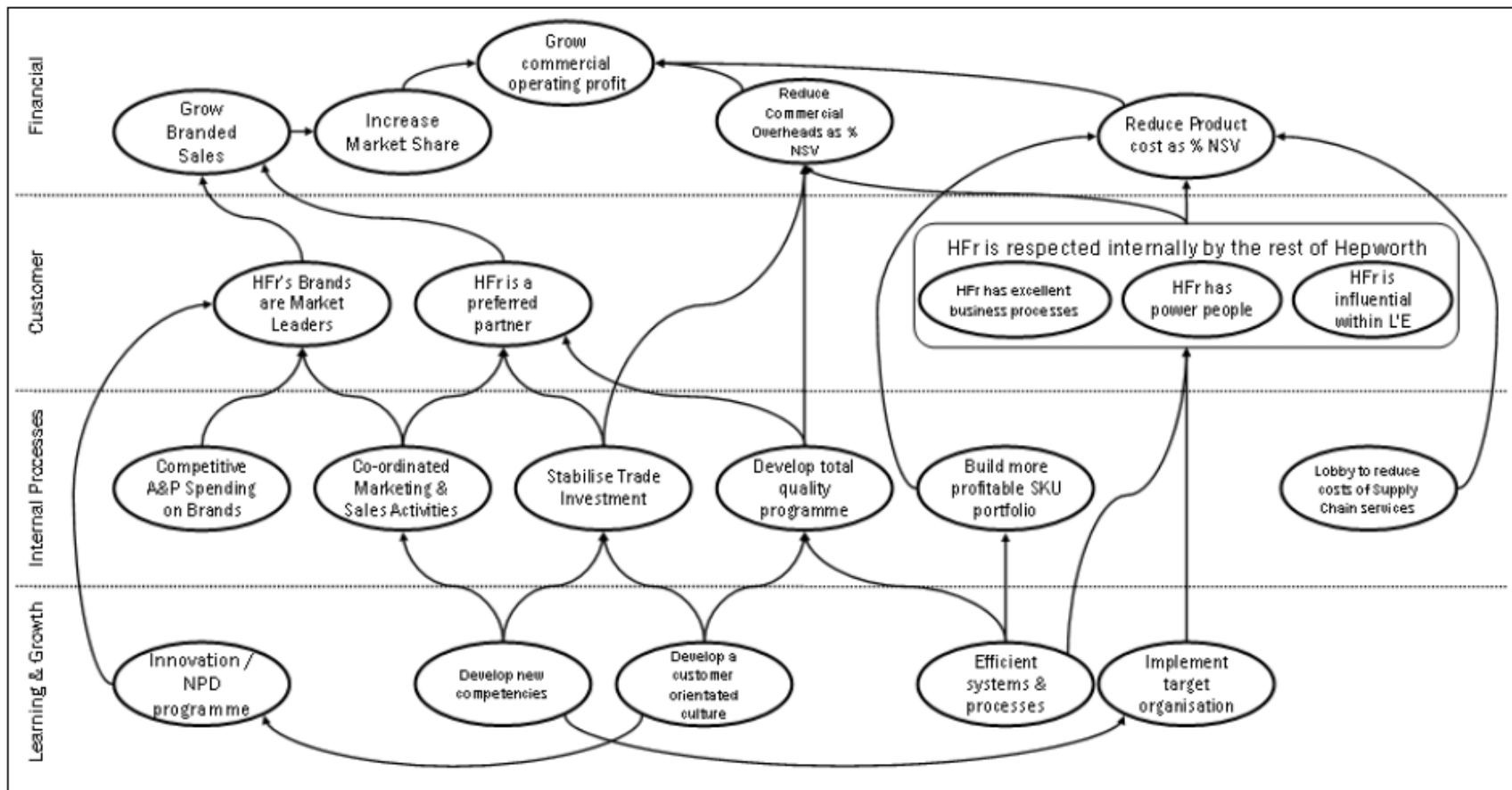


Source: Adapted from Kaplan and Norton (1996a, p. 66)



Four-perspective Strategic Linkage Model (Taken from 2GC Internal Documents)

管它白圖黑圖，一目了然的才是好圖！

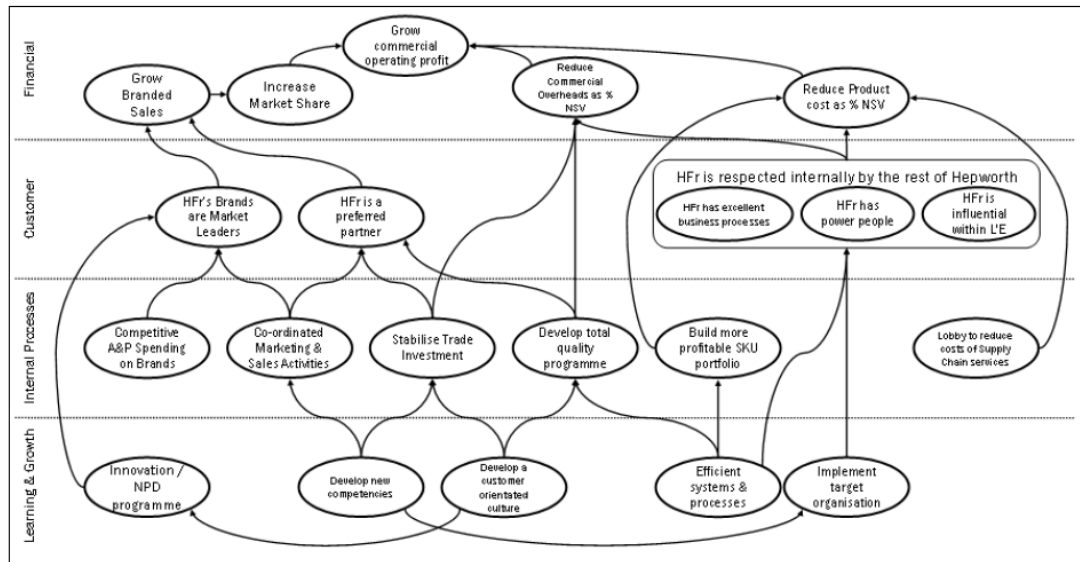


Four-perspective Strategic Linkage Model (Taken from 2GC Internal Documents)

非得要連在一起？

第二代平衡計分卡的瑕疵和限制

- ❑ 誤將策略圖當目標（策略圖其實是工具）
- ❑ 為繪策略圖而繪策略圖
- ❑ 策略圖的策略派不上用場（不知為何作策略）
- ❑ 把策略圖弄得很複雜



Four-perspective Strategic Linkage Model (Taken from 2GC Internal Documents)

策略圖？
還是…
策略地圖？

有關係嗎？

專業，不是什麼！
是追求卓越、
力求精準

第三代平衡計分卡

Cobbold & Lawrie, 1996

- 在創製計分卡的最後流程加入一個額外設計的元素
- 第三代BSC的新成份依序為
 - A. 創制**目的聲明**
 - B. 確定策略目標
 - C. 分配策略目標（四個視角）
 - D. 選擇測量指標（KPI）

目的聲明 Destination Statement

Stakeholder Expectations and Financial Resources

- **S&F1** - SPG has grown its total income (external and internal) to £300M *(NIL NIL)
- **S&F2** - 70% of SPG income comes from direct and indirect Government funding (£210M - £235M now) *(NIL NIL)
- **S&F3** - 30% of SPG income is derived from commercial revenue of which £30M is non-explosive related and £60M is explosive related (£90M-£16M now) *(FIVE SEVEN)
- **S&F4** - SPG has achieved a level of profit on total revenue that is at least x%* (TWO NIL)
- **S&F5** - SPG has created a capital investment plan to ensure it can achieve its growth & profit targets (NIL NIL)
- **S&F6** - SPG has met its return on capital employed (ROCE) targets of x%*(ONE NIL)

Organisation and Culture

- **O&C1** - We have outsourced non-core activities appropriately (FOUR THREE)
- **O&C2** - SPG has aligned and delegated authority and responsibility across the organisation to the lowest appropriate level (ONE NIL)
- **O&C3** - SPG has developed a training philosophy that is embraced by staff and generates both functional and professional qualifications in support of business (NIL NIL)
- **O&C4** - SPG has an employment policy *and package* that attracts and retains the right quality staff (NIL NIL)
- **O&C5** - SPG has a flat management structure with no more than 4 layers (team, function/shed, site/function, HO/function) and no more than 5 basic grades (worker, team leader, Junior, middle, and senior manager) (NINE SIX)
- **O&C6** - SPG has achieved a balanced & structured workforce with a ratio of direct to indirect manpower that compares favourably with national commercial standards (ONE TWO)

External Relationships

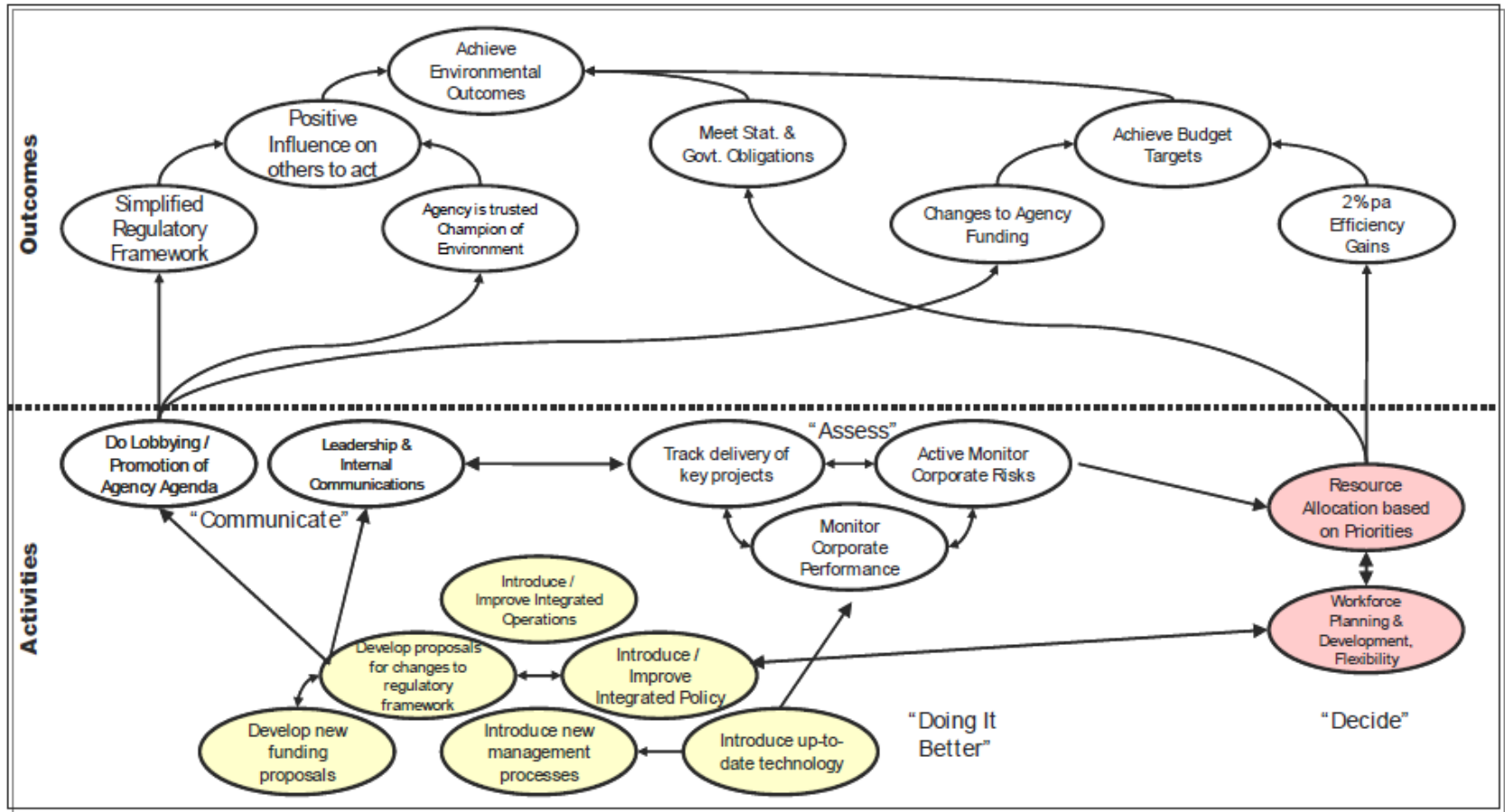
- **ER1** - SPG has benefited from its benchmarking relationships with the DDC, Trading Funds, government agencies and other organisations in that business improvement can be linked directly to these alliances/ liaisons (NIL NIL)
- **ER2** - SPG has identified its key markets and is the first choice provider within them (NIL NIL)
- **ER3** - Customers / consumers use SPG because they perceive we meet their needs (ONE NIL)
- **ER4** - SPG meets customer / consumer needs as promised (NIL NIL)
- **ER5** - SPG has win / win flexible relationships with key suppliers (FOUR SEVEN)

Processes and Capabilities

- **P&C1** - SPG has a single integrated management and planning system that meets all of the needs of the business and exploits the latest technology (THREE FOUR)
- **P&C2** - SPG has access to coherent business information across the organisation that can be measured and used to cost accurately existing activity and new work. This allows the business to charge appropriate rates according to the level of activity (FOUR THREE)
- **P&C3** - SPG has a benchmarking strategy to conduct continuous internal and external benchmarking of peers and the monitoring of competitors in order to deliver continuous improvement and the achievement of its objectives (NIL NIL)
- **P&C7** - SPG has a tracking capability that identifies stock condition and location continuously from receipt through to the consumer as part of an integrated supply chain (EIGHT EIGHT)
- **P&C8** - SPG is responsible for all defence distribution across the entire supply chain from industry to the operational consumers (THREE SIX)
- **P&C9** - All commodities are stored and secured in the most appropriate storage environment including CHE (NIL NIL)

結果

活動



Two-perspective Strategic Linkage Model (example taken from 2GC Internal Documents)

下層元素得不必直接影響上層元素！

Balanced Scorecard: A New Tool for Performance Evaluation

Arman Poureisa¹, Mohaddeseh Bolouki Asli Ahmadgourabi², Ako Efteghar³

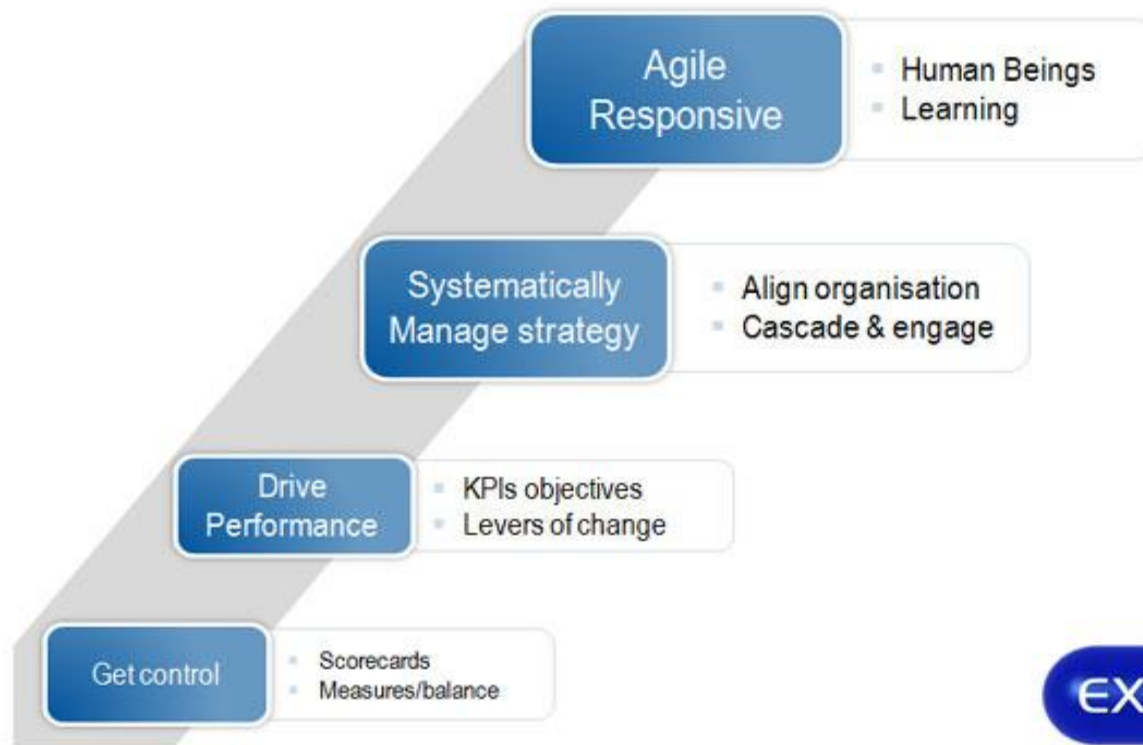
123- MA student in Business Administration, Islamic Azad University, Rasht Branch, IRAN

Forth generation of balanced scorecard

Robert Kaplan in an interview in 2008 published in HBR, answered to the question “what are the most important factors to execute strategies?” He stated that first of all leadership is very important and without effective leadership no strategy can execute successfully and after that linking the strategy to operations is necessary. Both strategy and operation are important but their performance in comparison to each other is quite different.

第四代平衡計分卡

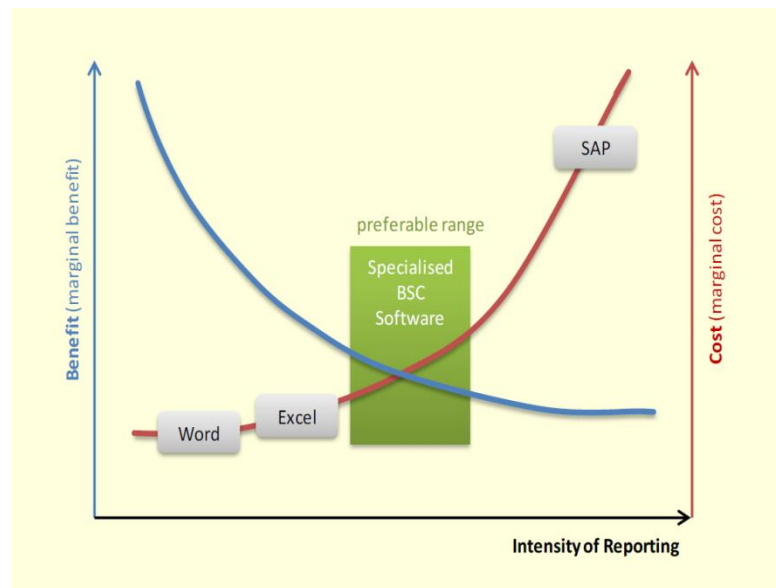
Stages of thinking about Strategy & Performance



©Excitant Ltd 2011

第四代平衡計分卡

- ❑ 就是一項計畫
- ❑ 程序互有先後
- ❑ 具備應變能力
- ❑ 電腦科技支援



BSC的原則

- ❑ 面面俱到
- ❑ 績效明確
- ❑ 一目了然

BSC的應用

- 近、中、長程計畫
- 成效評估
- 檢討改進
- 還是在PDCA的「懷抱」中

知識層面

- PDCA
- BSC
- Lean

Lean

- 精實 = 消滅 **waste**
- 不浪費、不虛耗、無廢物
✓

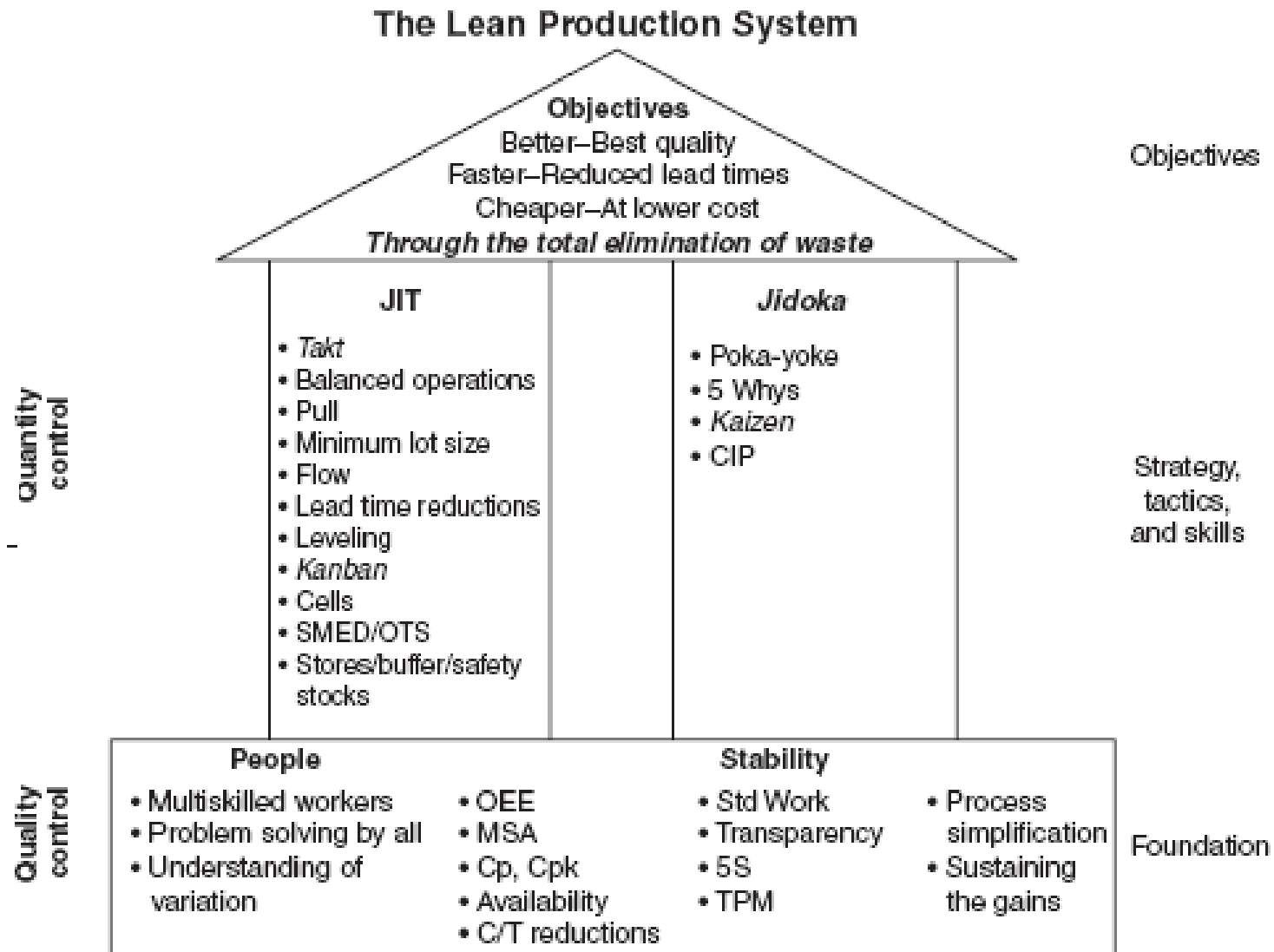
絕對「虛耗」

丹尼亞斯的
五十個女兒



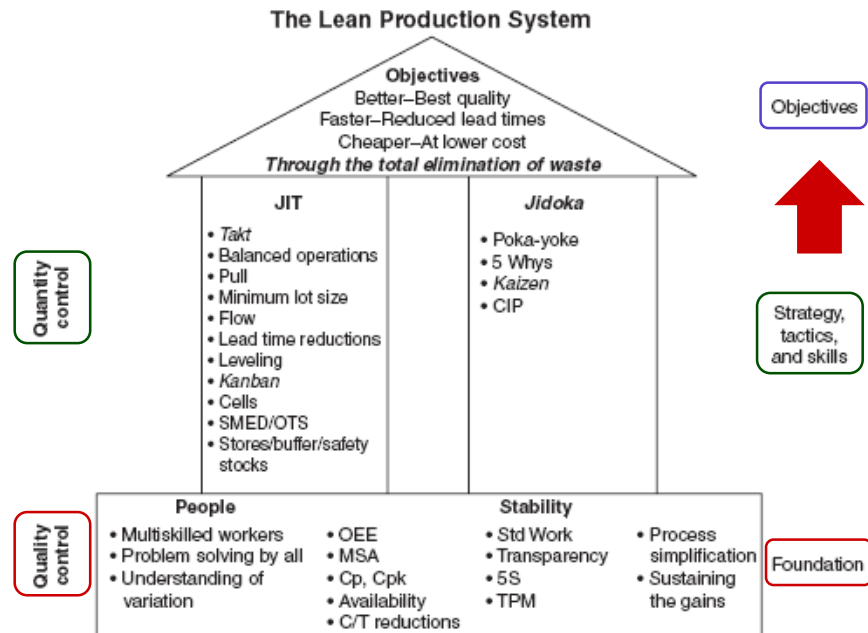
The Danaides (1903), a Pre-Raphaelite interpretation
by John William Waterhouse

這是 “Toyota House” 眾多版本的其中一個，理念來自Toyota公司



精實生產系統

- ❑ 目的
- ❑ 策略與技能
- ❑ 基礎



建立基礎（質之控制）

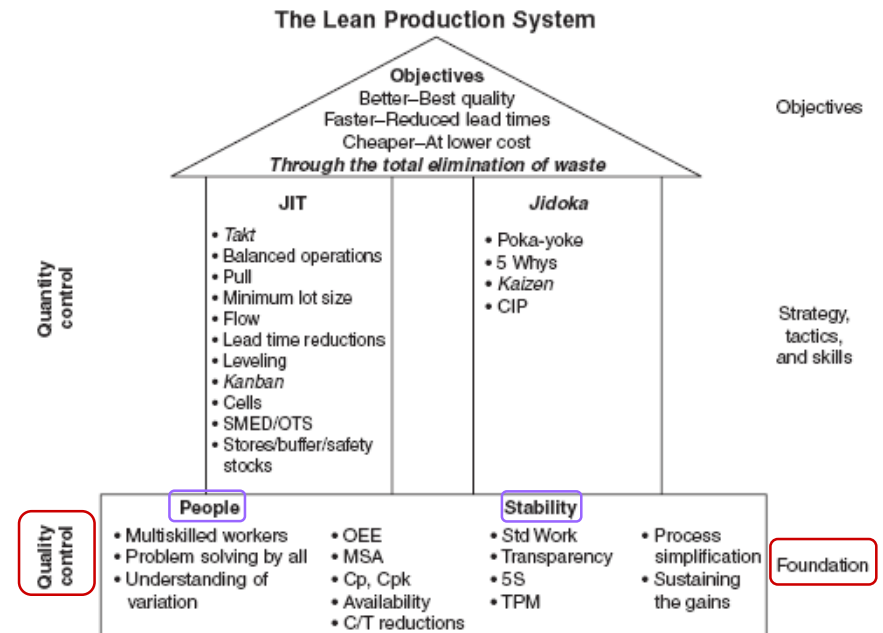
運用策略與技能（量之控制）



達成目的

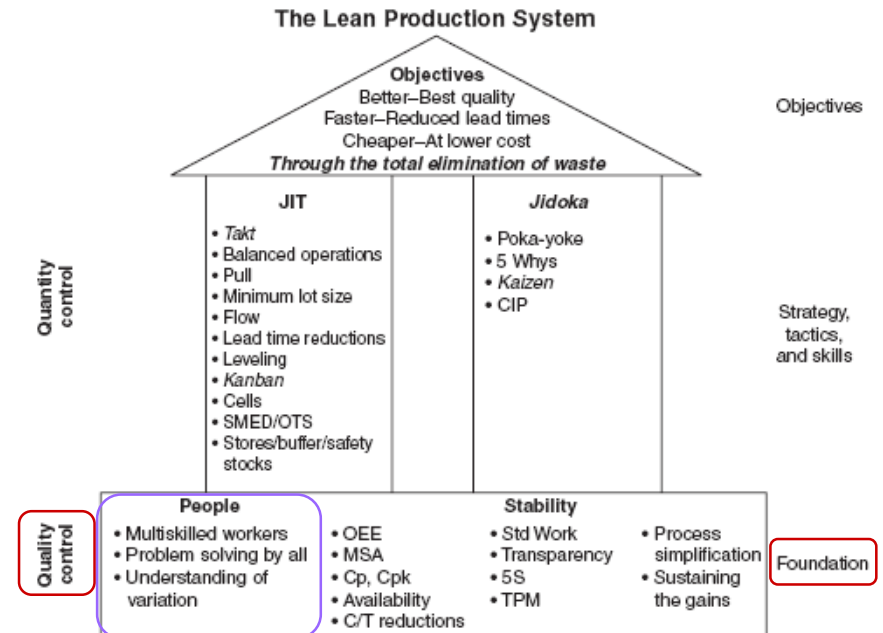
建立基礎（質之控制）

- 人員
- 穩定



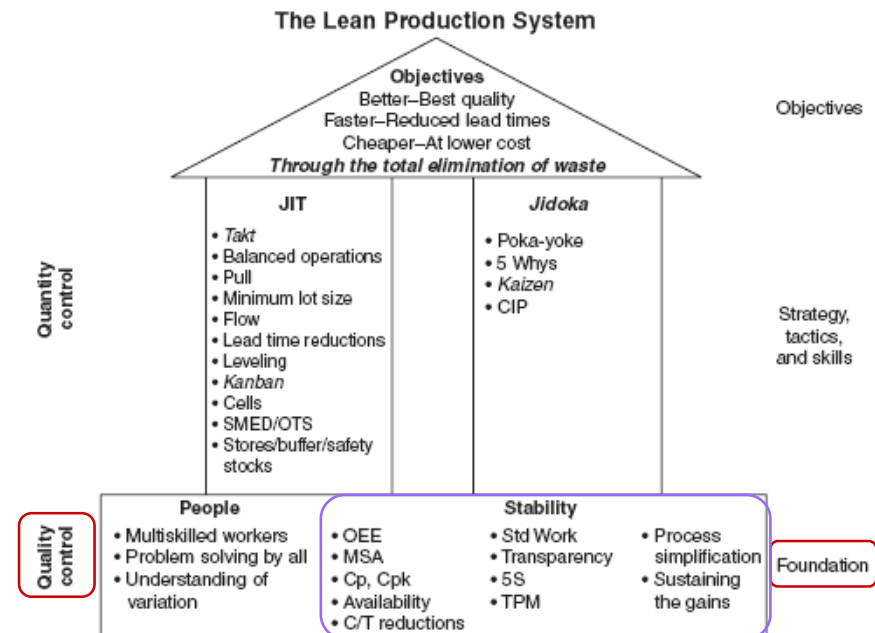
建立基礎：人員

- ❑ 具備多技術
- ❑ 問題由全體解決
- ❑ 了解變異



建立基礎：穩定

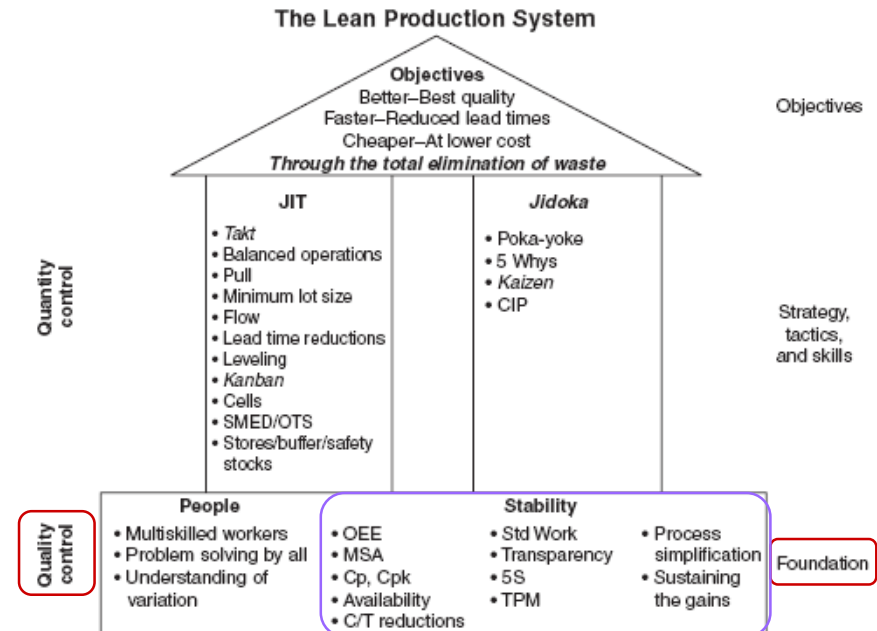
- ❑ 全設施具效能
- ❑ 測量系統分析
- ❑ 程序效能與程序表現
- ❑ 可用性
- ❑ 降低成本
- ❑ 工作標準化
- ❑ 透明
- ❑ 5S
- ❑ 全生產管理
- ❑ 簡化程序
- ❑ 持續獲利



建立基礎：穩定

全生產管理：

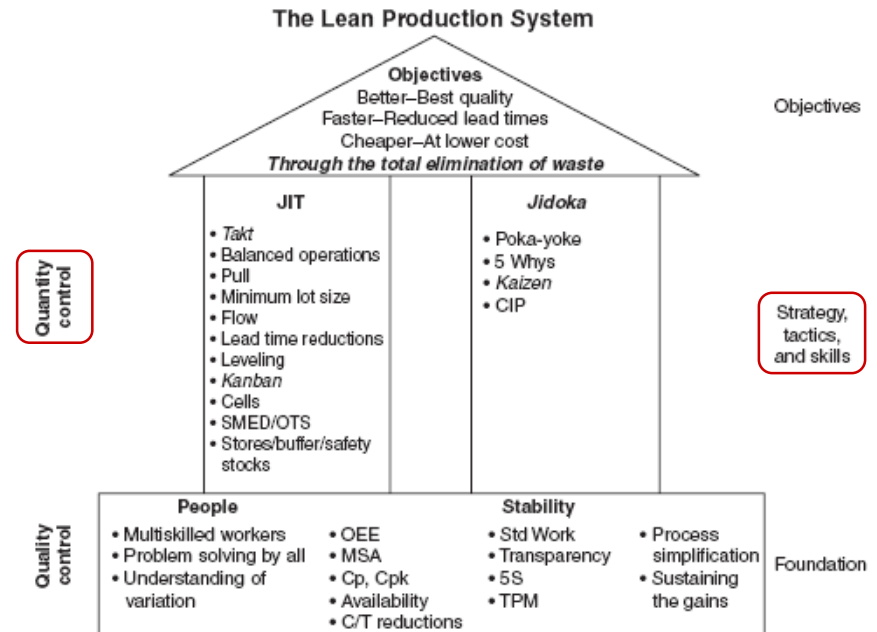
- 設施：全具效能、隨時可用、5S
- 程序：工作標準化、簡化程序、透明
- 表現：測量系統分析*



*降低成本、持續獲利

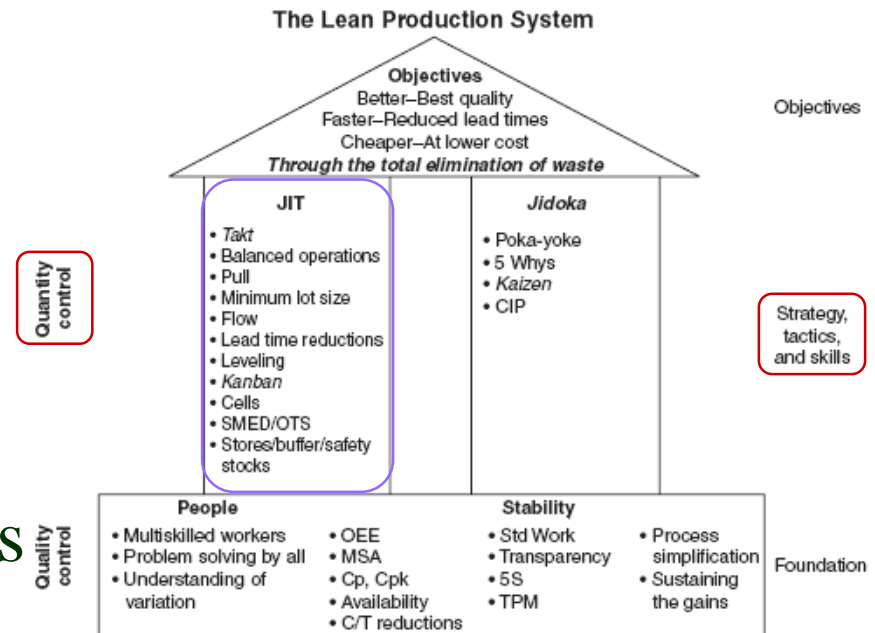
運用策略與技能（量之控制）

- ❑ JIT (just-in-time)
- ❑ Jidoka (自働化)：當生產線或者設備出異常時，生產線或者設備能夠自行停止，不再繼續生產不合格品



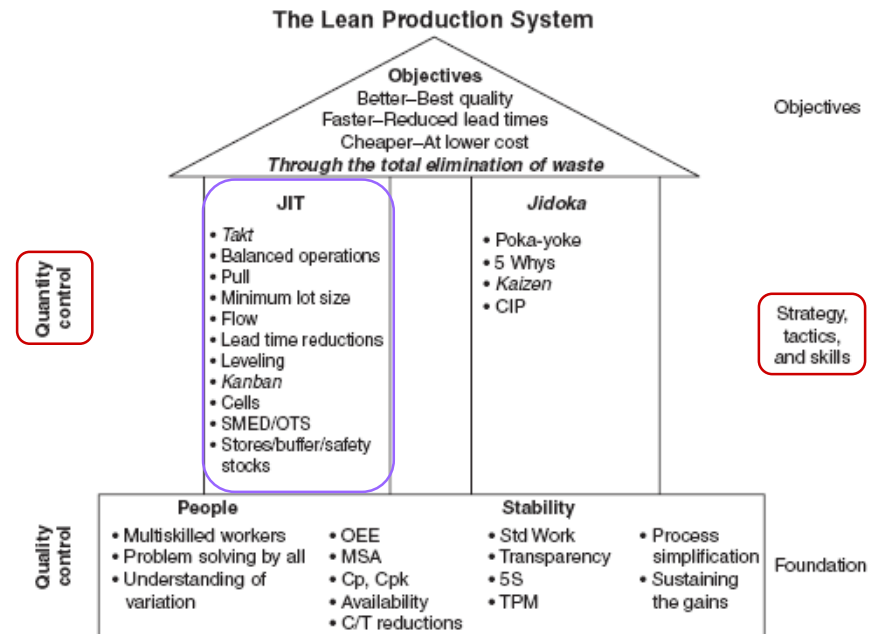
運用策略與技能：Just-in-Time

- ❑ Takt
- ❑ Balanced operations
- ❑ Pull
- ❑ Minimum lot size
- ❑ Flow
- ❑ Lead time reductions
- ❑ Leveling
- ❑ Kanban
- ❑ Cells
- ❑ SMED/OTS
- ❑ Stores/buffer/safety stocks



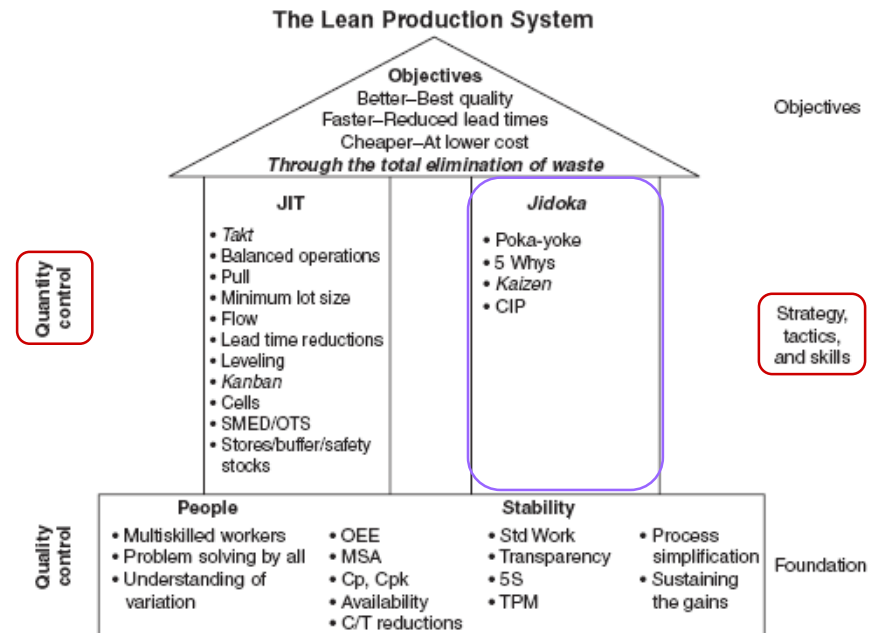
運用策略與技能：Just-in-Time

- ❑ 產能無浪費
- ❑ 平衡運作
- ❑ 訂單拉動生產線
- ❑ 批量最小化
- ❑ 生產流程合理化
- ❑ 生產線等候時間縮減
- ❑ 產品符合水平
- ❑ 看板
- ❑ 歸類明確
- ❑ 快速備妥
- ❑ 存貨足而不過多



運用策略與技能：自働化

- ❑ Poka-yoke = avoid mistake
- ❑ 5 Whys
- ❑ Kaizen
- ❑ CIP (continuous improvement process)



Poka-yoke的真正用意 防止失誤

- ❑ Poka (ポカヨケ) = 愚~~蠢~~事、不小心
- ❑ 「ポカ」原為「圍棋或將棋中，不小心下錯的棋子」，引申為一般生活中不小心造成的錯誤
- ❑ Yoke (よけ、余け，避け) = 防、擋、遮，指為免受其害而備置的東西
- ❑ 英文：error-proofing、mistake-proofing



Poka-yoke的真正用意

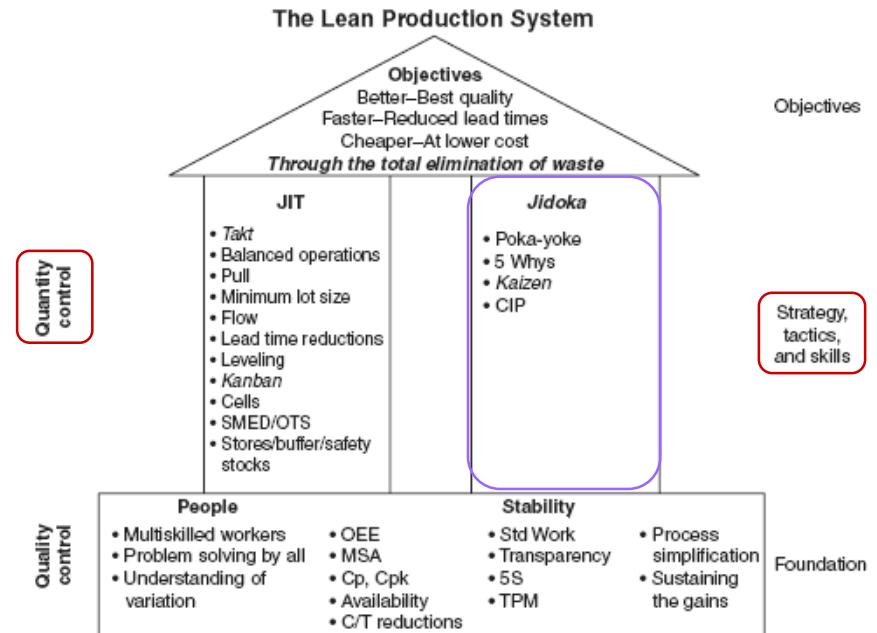
是防止失誤，簡稱「防誤」
不預防失智，勿叫「防呆」

有關係嗎？

專業，不是什麼！
是追求卓越、
力求精準

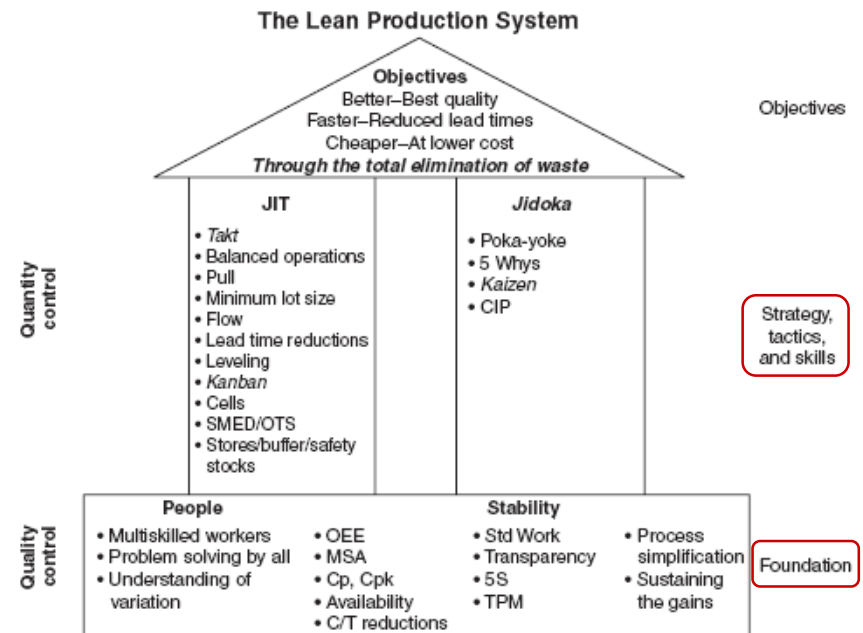
運用策略與技能：自働化

- ❑ 防誤設計
- ❑ 五個為什麼
- ❑ 改善
- ❑ 持續改進



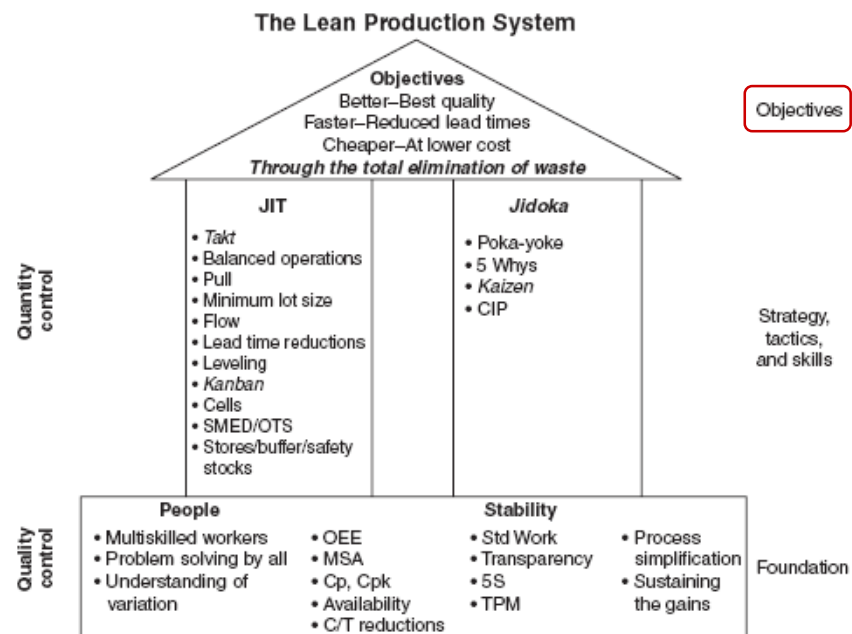
精實的兩個層面

- ❑ 建設基礎：優質的人員、穩定的環境
- ❑ 執行策略：just-in-time、自動化



達成目的（經由清除所有虛耗）

- ❑ 更好－最好的品質
- ❑ 更快－減少準備時間
- ❑ 更廉－更低的成本



醫院內Lean的例子

- 使服務更具價值：
 - 一日可看多診次
 - 即時檢查及報告
 - 快速排程及處置
 - 快速及無錯繳費
 - 無候診急診醫療

虛耗

- ❑ Toyota's three broad types of waste:
 - ❑ **Muda** : non-value added or waste
 - ❑ **Muri** : the waste of overburden
 - ❑ **Mura** : the waste of unevenness

Muda

- ❑ The Seven Wastes : **TIM-WOOD** 添活
 - ❑ **T**ransport
 - ❑ **I**nventory
 - ❑ **M**otion
 - ❑ **W**aiting
 - ❑ **O**verproduction
 - ❑ **O**ver-processing
 - ❑ **D**efects

Muda

- ❑ The Eight Wastes : **DOWN-TIME**
 - ❑ **D**efects
 - ❑ **O**verproduction
 - ❑ **W**aiting
 -  ❑ **N**ot utilizing talent
 - ❑ **T**ransport
 - ❑ **I**nventory excess
 - ❑ **M**otion waste
 - ❑ **E**xcess processing

Muda之附加項目

- ❑ Womack et al., 2003：未符客戶需求或特定要求
- ❑ Geoffrey Mika, In: "*Kaizen Event Implementation Manual*" 1999：
 - ❑ 工作指標用錯或欠缺
 - ❑ 人員意見未能充分表達
 - ❑ 電腦用得不好
- ❑ 人才浪費
- ❑ 資源浪費
- ❑ 副產品未利用

Muri

- ❑ 過度負擔，包括人員和機械
- ❑ 可因mura及muda所致
- ❑ 避免機械過度負擔可保證產能
- ❑ 避免人員過度負擔可保證安全

Mura

- ❑ 不均勻，可見於客戶需求、每項產品的處理時間的波動，或不同操作者在周期時間的差異
- ❑ 彈性在低產量高產品變異的生產環境比在高產量低產品變異的生產環境來得重要
- ❑ 當mura沒有降低，便增加muri的可能性而導致muda
- ❑ 減少mura的方法：
 - ❑ 使供應鏈更開放
 - ❑ 改變產品設計
 - ❑ 對所有操作者制訂工作標準

What is Waste in Healthcare?

TIM-WOOD : Transportation

- 病人、檢體、器具或人員不必要的運送

TIM-WOOD : Inventory

- 被服
- 藥物
- 待檢檢體

TIM-WOOD : Motion

□ 找尋或取送：

- 病人
- 藥物
- 病歷
- 器具

TIM-WOOD : Waiting

- 等待：
 - 床位
 - 出院
 - 檢查結果

TIM-WOOD : Over Production

- ❑ 發藥量過多
- ❑ 為已聘人力安排醫療服務
- ❑ 重複/不必要的檢查

TIM-WOOD : Over Processing

- 過多的查核
- 不必要的文書工作
- 重複的處置程序

TIM-WOOD : Defects

- ❑ 用藥錯誤
- ❑ 程序錯誤
- ❑ 病人錯誤
- ❑ 遺漏訊息

病安事件

常用的精實工具

- ❑ Andon
- ❑ 5S
- ❑ Kaizen
- ❑ Kanban (pull systems)
- ❑ Line-balancing
- ❑ Poka-yoke
- ❑ Preventive & predictive maintenance
- ❑ Reduce batch sizes
- ❑ Schedule leveling
- ❑ Setup time reduction
- ❑ SMED
- ❑ Standardized work
- ❑ Takt time
- ❑ Value stream mapping
- ❑ Visual Management

5S

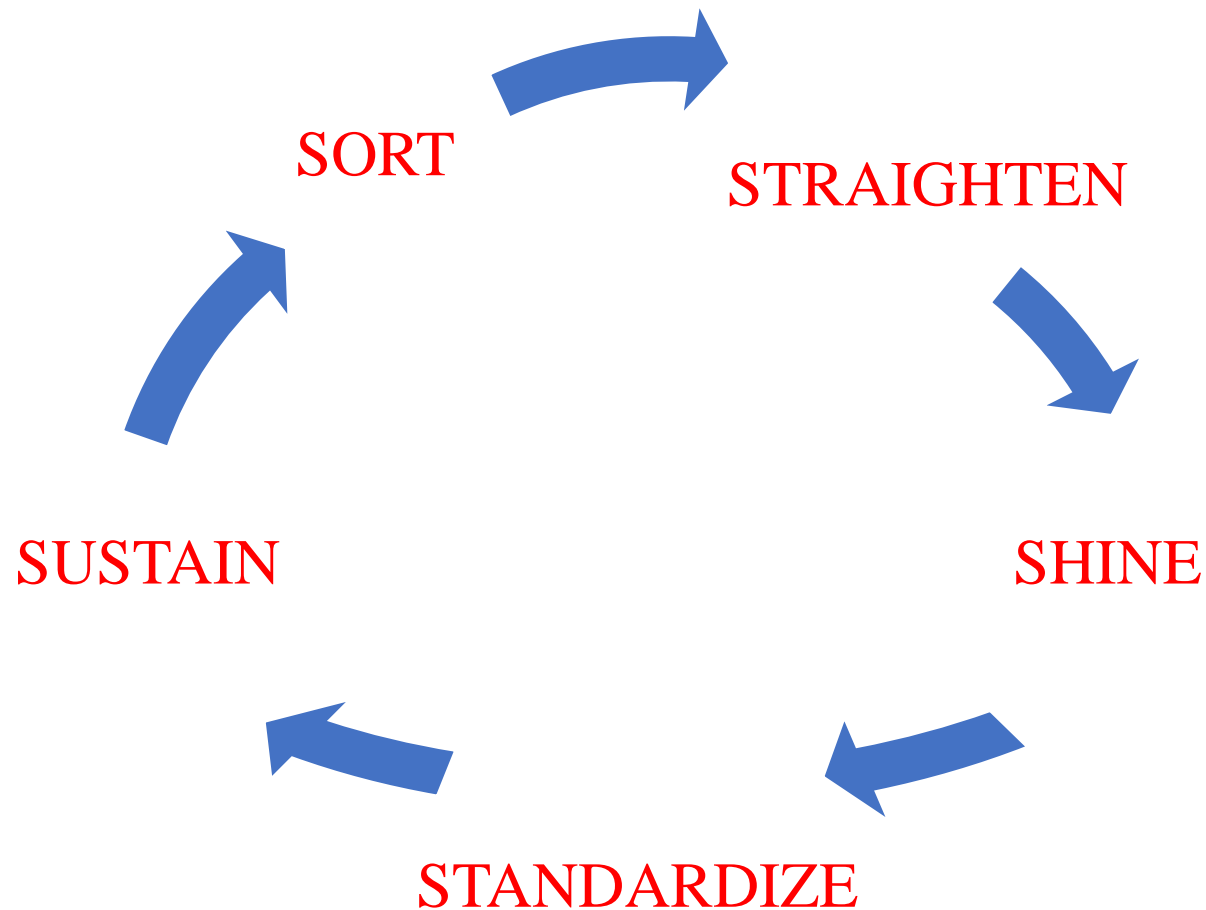


- Seiri (整理) ⇒ sort ⇒ sort (分類)
- Seiton (整頓) ⇒ straighten ⇒ simplify (簡化)
- Seiso (清掃) ⇒ shine ⇒ sweep (清掃)
- Seiketsu (清潔) ⇒ standardize ⇒ standardize (標準)
- Shitsuke (素養) ⇒ sustain ⇒ self-discipline (自律)

擾人之策

整齊清潔、歸類歸位

Clean it up, Make it Visual



5 S Checklist - Workplace Evaluation						problem	Score
Date: _____						5 or more	0
						3 to 4	1
						2	2
						1	3
						None	4
						Score	
Category	Item	1	2	3			
	Distinguish between what is needed and not needed						
	Unneeded equipment, tools, furniture, etc. are present						
Sort	Unneeded items are on walls, bulletin boards, etc.						
	Items are present in aisleways, stairways, corners, etc.						
(Organization)	Unneeded inventory, supplies, parts, or materials are present						
	Safety hazards (water, oil, chemicals, machines) exist						
	A place for everything and everything in its place						
	Correct places for items are not obvious						
Set in Order	Items are not in their correct places						
	Aisleways, workstations, equipment locations are not indicated						
(Orderliness)	Items are not put away immediately after use						
	Height and quantity limits are not obvious						
	Cleaning, and looking for ways to keep it clean and organized						
	Floors, walls, stairs, and surfaces are not free of dirt, oil and grease						
Shine	Equipment is not kept clean and free of dirt, oil, and grease						
	Cleaning materials are not easily accessible						
(Cleanliness)	Lines, labels, signs, etc. are not clean and unbroken						
	Other cleaning problems (of any kind) are present						
	Maintain and monitor the first three categories						
	Necessary information is not available						
Standardize	All standards are not known and visible						
	Checklists don't exist for all cleaning and maintenance jobs						
(Adherence)	All quantities and limits are not easily recognizable						
	How many items can't be located in 30 seconds						
	Stick to the rules						
	How many workers have not had 5S training						
Sustain	How many times, last week, was daily 5S not performed						
	How many times that personal belongings are not neatly stored						
(Self-discipline)	Number of times job aids are not available or up to date						
	Number of times, last week, daily 5S inspections were not performed						
Total							

化簡為繁

CATEGORY	CRITERIA	AUDIT PERIOD				SCORING SYSTEM				
Sort	Distinguish between what is needed and not needed	1	2	3	4	Scale / # Problems	Rating / Score			
Sort Through & Discard Unused Items	Procedures are established to identify unnecessary items					High - 5 or more	0			
	Unneeded equipment, furniture, fixtures exist					3-4	1			
	Unneeded items on walls / bulletin boards, etc.					2	2			
	Aisles, stairways, corners etc. are free of items					1	3			
	Unneeded inventory, supplies, parts, or materials exist (drawers / cabinets / work surfaces / other work areas)					Low - None	4			
Set in Order	A place for everything and everything in its place					SHEET SUMMARY				
Use Labels, Lines, Signs & Colors to identify Normal vs. Abnormal Conditions	All items have a specific location					Average Scores	1	2	3	4
	Shared drawers, cabinets, work surfaces, and storage areas are clearly labeled and organized					Sort	0.0	0.0	0.0	0.0
	Personal drawers, cabinets, and storage areas are clearly marked and/or organized					Set in Order	0.0	0.0	0.0	0.0
	All items are placed in the proper location					Shine	0.0	0.0	0.0	0.0
	Aiseways, workstations, equipment locations are identified					Standardize	0.0	0.0	0.0	0.0
Shine	Routine discipline maintaining a clean, organized workplace	1	2	3	4	Sustain	0.0	0.0	0.0	0.0
Cleaning is a Method of Inspection, Look for Hidden Defects	Equipment, computers, work surfaces, and storage areas are clean					Total Average Score	0.0	0.0	0.0	0.0
	Garbage and recyclables are collected and disposed correctly									
	E-mails and paper are filed daily									
	Shared areas are cleaned and maintained regularly									
Standardize	Preventing the workplace from having abnormal conditions	1	2	3	4					
Standardize the Rules to Make 5S a Habit	Specific cleaning and organizing tasks have been developed and assigned for the work area									
	Staff is trained and fully understands 5S procedures									
	5S standards are clearly displayed									
	Visual management tools identify if work is complete									
Sustain	Stick to the rules (self-discipline)	1	2	3	4					
Sustaining plans are developed to ensure accountability	Everyone is involved in the improvement activities									
	Standardized cleaning and work procedures are followed									
	5S documentation and instructions are current									
	5S audits occur regularly									
Comments										

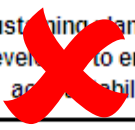
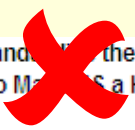
6th S = Security

7th S = Safety

8th S = Stupidity

3項就好了

整潔、歸類、有條理



Area Audited:

Auditor:

5S

道理何在？

方便取用

-
- Seiri (整理) ⇒ sort ⇒ sort (分類)
 - Seiton (整頓) ⇒ straighten ⇒ simplify (簡化)
 - Seiso (清掃) ⇒ shine ⇒ sweep (清掃)
 - Seiketsu (清潔) ⇒ standardize ⇒ standardize (標準)
 - Shitsuke (素養) ⇒ sustain ⇒ self-discipline (自律)

整潔歸定位

道理何在？

1. 資訊目視化
2. 方便取用
3. 要愈來愈好
4. 無縫接軌
5. 減少錯誤/傷害
6. 防患未然
7. 降低錯誤引起的損失
8. 穩定作業量
9. 減少作業等候
10. 穩定產出質量
11. 最佳人力投資
12. 減少多重浪費

Lean Tools的運用

- 都是某人在某場合使用的點子
- 原則不變
 - 清楚且可見
 - 去蕪又存菁
 - 重點為中心
 - 不停地改進
- 請選用或自創合適自己的套餐

如果全院各單位都用同一套lean tools
一定不會有好處

精實陷阱


- ❑ 人云亦云
- ❑ 沒有系統
- ❑ 自亂陣腳
- ❑ 化簡為繁
- ❑ 欠缺溝通
- ❑ 未遵原則

管理三要項

- PDCA
- BSC
- Lean

共同要點：化繁為簡

請繪出屬於您的
Toyota House



謝謝聆聽 敬請實踐

人生如黑夜中直衝雲霄的焰火，
此起彼落，任誰也照不亮永恆
的一刻；

在浩瀚的宇宙之中，除了沒有
智慧的人，誰敢不謙卑？

cychanfly@gmail.com