

從 A 到 A+

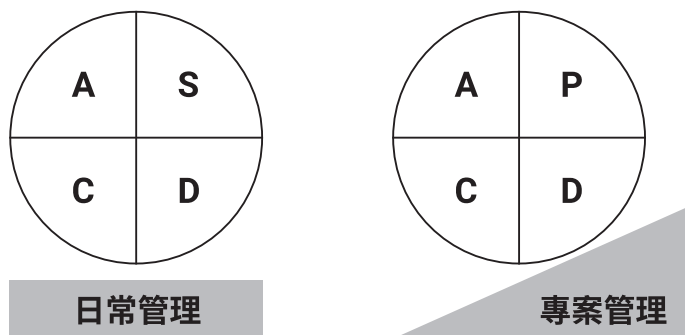
日前，家父在家中一個不小心跌了一跤，由於頭部著地流了一攤血，後來緊急送醫，經過急診室醫生的處置後，所幸並無大礙；但由於家父高齡，醫生擔心可能有某些症狀延緩發生，因此強制留在加護病房觀察。在加護病房住了二天後醫生認為症狀延緩發生的機率已經降低了，因此轉入一般病房，在一般病房又住了二天，醫生判斷，延緩症狀基本應該不會出現了，就同意家父辦理出院，只需要居家觀察即可，並約定回診時間。

這讓我回想起，過去曾有一位員工上班途中發生車禍，經判定是屬於職業災害，由於有腰部及頸部挫傷因此住院觀察了一周，事後醫生診斷應該停止工作休養四周。在休養四周之後，員工提出另一個醫院開出的診斷證明書，說要再休養二周，這時讓我們產生了懷疑，為何不繼續在同一醫院診療卻換一個醫院，且新的醫院比原有醫院規模小、可信度低；因此當時我們提出應該交由職災鑑定中心鑑定以昭公信，因此約了一周後共同前往職災鑑定中心。

當職災鑑定中心依據同事本次所有的醫療紀錄、X光片以及現場診斷後判定，這樣的傷害恢復時間約需30天，現在應該可以認定復原了。為了避免對員工權益有所損害，我特別問醫生這是如何判斷的，這時就看醫生拿出一本厚厚的冊子，上面有各樣職災的描述、傷害情況、治療時間，找到了屬於同事的職災類型，

上面清楚的寫著「復原時間30~35天」。由於同事請假滿五周，滿足復原35天的原則，再加上來到鑑定中心時已是第六周的周四，因此當下和員工約定，新申請的工傷假不准並於周一復職。當下看到有這麼一個標準在，讓我們省了很多不必要的討論或爭執。

很多企業都有標準作業程序（SOP, Standard Operation Procedure），SOP是團隊運作成功與否的重要條件之一。當企業訂好SOP之後，就要按著其中的規範來做，讓企業平日就如常的運作，讓他成為日常管理的一部份，如下圖左邊的SDCA。



SDCA，S-standard，D-do，C-check，A-adjust。既然有標準就要按標準執行（do），執行狀況要有單位check，就像生產單位的品管部門或是行政單位的稽核部門，找出偏差再做調整（adjust），這是一個週而復始的循環。通常，有兩個狀況我們

需要做調整 (adjust)：首先，發生異常、失常：要拿S和D來檢查 (check)，若不符合要求，就需做修正。其次，優化、改良：時代在進步，每隔一段時間後，就需要把標準再提高，這樣才會更有競爭力，沒有進步就是退步。

做好SDCA是優秀的公司 (A級)，若要使團隊在往上提升達到卓越 (A+級)，就要做到PDCA。和SDCA的差別在於P，P是plan要預先做計劃，也就是目標 (方針) 管理，DCA就是D-do，C-check，A-adjust看似一樣的，但是目標導向的循環，要在一定時間內達成目標，這是企業不斷提升的驅動力。SDCA指的是如何維持現在的效率和品質，或是隨著時代進步提升效率和品質；PDCA是按計畫來檢討執行過程，希望計畫成功能達到什麼效果，讓公司不斷的提升，講求的是效能，兩者有層次上的差異。

回到前面兩個醫院的例子，職災鑑定中心是在有名的大醫院中，家父住的醫院是近幾年不斷擴大且持續得到優良評鑑的醫院；而這二個醫院的共同點是，許多地方都可以看到SOP，在這二家醫院中也會看到員工持續的提供品質改善計畫 (張貼在某些角落)，提供病患更優質的醫療品質。

要做到成為一家優秀的A級公司不容易，公司必須要要有清楚的規範、標準的程序，但要從A到A+，除了前面要有的之外，還有不斷提升的動力，更重要的是，要有一群願意且樂意提供改善計畫，並且努力的實踐的員工，這才是卓越企業的成功之道。



成功的祕訣，
就是不斷地追求進步。

萊斯·保羅