

## 七、流程(過程)管理

本校極為重視教學、研究與服務品質，深信有效率且有效能的流程管理，是確保品質的重要因素。因此成立教育品質中心，下設教學、研究、學生事務、行政與服務、環保與社會責任等五小組，藉由制定良好的策略，達到品質保證及績效責任，進而培育大學生具有普世價值的人格。

本校以培育兼具人文關懷、社會服務熱忱及國際觀之醫事專業人才為宗旨；誠樸校風，追求卓越、精熟醫術、宏觀世界、重視醫學人文及提昇圓融技能為理念。強調以顧客（學生）為導向，建構永遠的學習型組織，藉著評比與評鑑作為流程管理中品質改善的工具，進而達成 CQI (Continuous Quality Improvement) 的目標，提供品質優良的教學、研究及服務。

流程管理區分為：產品流程管理、支援性活動管理及跨組織關係管理。

(一)產品流程(過程)管理包含：教學、研究及學務。

(二)支援性活動管理包含：人力資源管理、績效管理、資訊管理、財產管理、環境管理及財務管理等。

(三)跨組織關係管理包含：內部組織功能整合（教學、研究與行政單位之整合與一校三院之整合）、外部合作的產品或服務（國際姊妹校、國際醫療服務、國內個結盟醫院及建教合作機構、國高中學校關係建立與校園服務及外部供應商）以及針對供應商設立之評核制度。

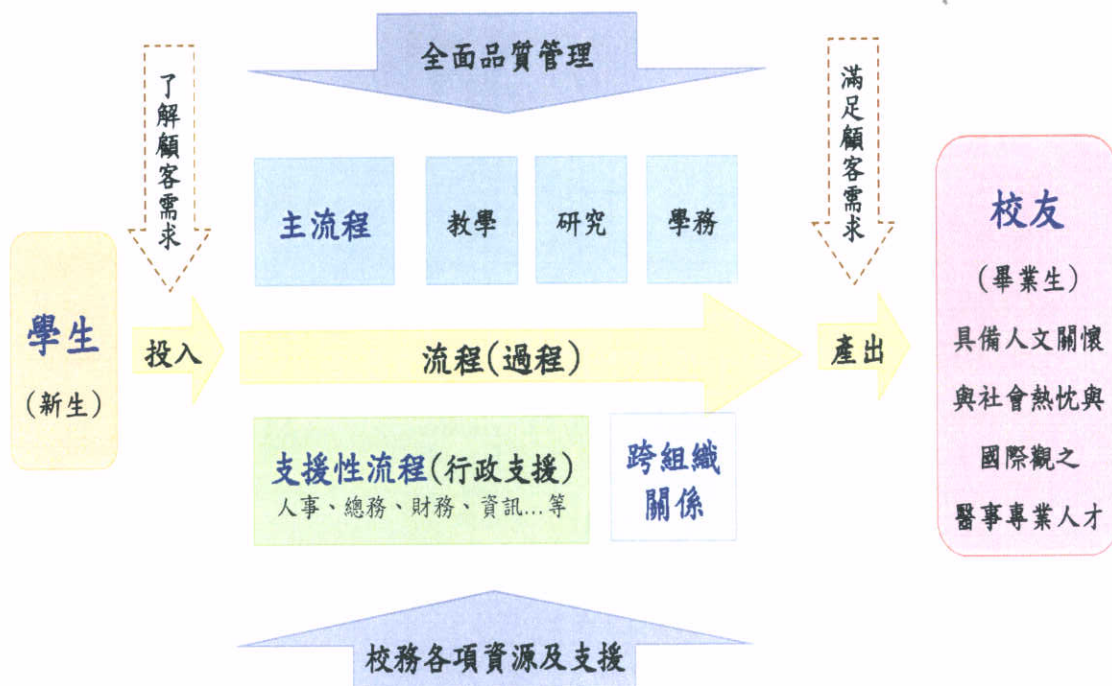


圖 3.7.1 臺北醫學大學流程管理策略圖

表 3.7.1 流程管理所制定之策略與行動方案一覽表

章節	審查項目	策略	行動方案
7.1	產品流程(過程)管理	學習永續化與趨勢同步	提昇學習與教學品質 執行課程體檢 標竿學習
		人才優質化與典範並肩	卓越教學 學習輔導與生涯規劃機制
7.2	支援性活動管理	制度前瞻化與卓越看齊	作業流程資訊化 綠色大學 校園環境安全
7.3	跨組織關係管理	發展多元化與國際接軌	積極拓展國際姊妹校，增進合作 進行長期、短期國際醫療服務

## 7.1 產品流程 (過程) 管理

## (策略 2：學習永續化與趨勢同步、策略 3：人才優質化與典範並肩)

本校持續朝著整體發展策略的方向推動，在硬體設施、教學、研究及學務等各個構面均有大幅的突破。在教學方面，因應社會發展，充實教學內涵，改進教學方法，培育獨立判斷思考與國際觀之專業人員；在研究方面，不斷研究創新，領導社會進步與發展；在學務方面，提供學生完善服務，讓學生擁有便利且安全的大學生涯。期望將來可以跨步邁向具國際水準之優質醫學大學。

本校教學流程管理依據持續改善循環 PDCA (Plan→Do→Check→Act) 之原則實施，即分別為規劃發展(P)、實施與輔導(D)、學習及評量(C)及改進與訓練工作(A)等(圖 3.7.2)。

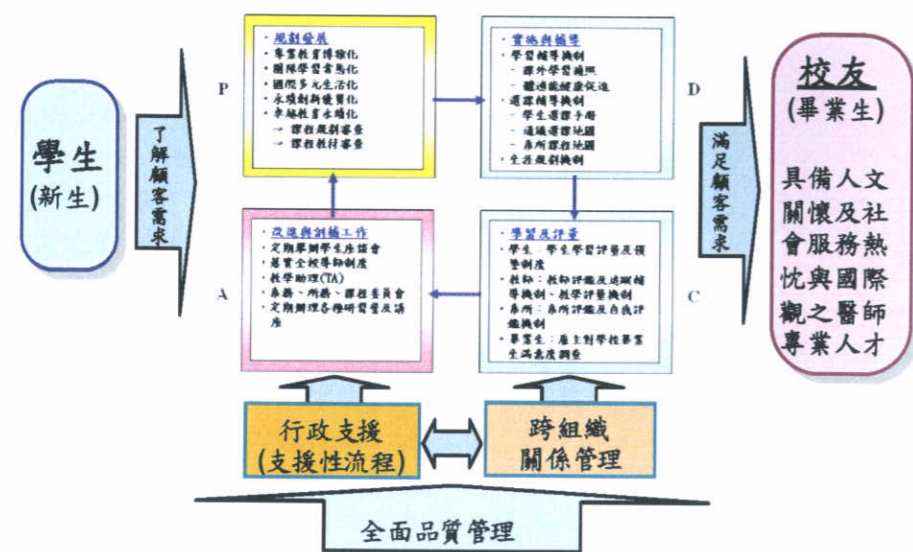


圖 3.7.2 臺北醫學大學教學 PDCA 流程管理圖

本校教職員工在研究計畫的承接、執行與成果均需接受嚴謹之審查程序與評核；論文發表需符合期刊之要求；專利申請亦需符合相關規定。而校方在研究流程管理上，扮演推動的鼓勵者與服務者之角色，學校除設置有各項的獎勵、激勵措施與相關資源協助外，研發處、會計室、生物統計中心、衛生政策暨健康照護研究中心等，提供研發及行政上的支援服務。(研究流程管理詳見「研發與創新」說明)。

針對學生服務方面的生活輔導、心理輔導、課外活動輔導、學生生涯規劃及就業輔導等機制，不論是學生的校園安全、住宿安全、獎助學金、助學貸款、服務學習、心理諮商、社團領導人培養、終身學習、職涯輔導等，提供學生完善服務，讓學生擁有便利且安全的大學生涯。(服務流程管理詳見「顧客與市場發展」說明)。

## 7.1.1 產品開發過程設計 (規劃發展 P)

本校教學課程主要分五大構面：(1)專業教育博雅化：專業科目、通識科目、人文素養；(2)團隊學習常態化：跨學系共同課程、創意典範課程、跨領域課程；(3)國際多元生活化：提昇外語能力、國際化學習環境；(4)永續創新優質化：專業課程整合、IRS 教學推廣、書香校園、學生導向 e-learning；(5)卓越教育永續化：全人輔導、組織再造、提昇多元、質量躍升。所有的課程，都需依學校規定的三級三審制，審核通過方可開課。本校各級課程委員會均會納入校外學者專家、產業界及學生代表含畢業生意見，以充分了解學生及產業界之需求與趨勢。

本校為了提昇教學品質，全面執行課程體檢計畫，包含系所課程學分外審機制流程圖(圖 3.7.3)與教材審查(圖 3.7.4)，在課程委員會的評核機制下，藉由系所課程地圖建置與選課地圖的指引，釐清學生核心能力指標與未來生涯發展方向，進而對課程進行審議、整併與創意開拓，以深化課程特色。



圖 3.7.3 系所課程學分外審機制流程圖

圖 3.7.4 教材審查流程圖



課程體檢執行流程如下：

- (一)建立課程現況資料庫：師資、學生、系所行政調查，進行資料建檔以及量化與質性的分析，作為定期評估追蹤實施成效與改進之標準。
- (二)建立檢測細目，如：課程整體結構、分配與規劃之適當性、完整性等。
- (三)召開學門專家座談與諮詢會議，以建立檢測細項之周延性。例如：標準化、優質化與創新化。
- (四)執行課程體檢：開學前成立各級課程體檢小組，就檢測細目逐一審核，審核修正通過者，下一學期方得以開設課程。

### 7.1.2 產品的作業與傳遞過程（實施與輔導 D）

本校為了提昇學生學習意願及主動學習習慣，設立學習輔導、選課輔導及生涯規劃等機制，讓學生在課業學習及選課流程中均可獲得良好的協助。

#### (一)學習輔導機制

**1.課外學習護照：**實施課外學習護照，規範自 95 學年度起，指引學生依護照所涵蓋之「藝術人文」、「書香閱讀」、「語文學習」、「志工服務」及「健康體適能」五大面相，實踐自我學習之歷程，建立終身學習與運動之習慣。

**2.體適能健康促進：**由學務處體育室及衛保組針對大一新生進行體適能篩檢，未達標準之新生，則規範進行 8 週補強教學課程，以培養其健康體能。

#### (二)選課輔導機制

透過教務處課務組學生選課手冊、通識教育中心選課地圖、各系所課程地圖的建立，提供學生更清楚的學習路徑，協助學生了解課程內容、進度、教材及評量方式，亦同時提昇學生選課之自主性與便利性，有助於學生進行規劃、組織、整合與檢視所修課程，再利用線上選課系統進行選課。

#### (三)生涯規劃機制

藉由學務處生涯發展與就業服務組（生涯規劃），配合學生輔導中心（身心壓力檢測及輔導）及各系所（職涯輔導）。協助學生認識自我（大一）、進行職涯規劃（大二）、安排參訪及見習活動（大三）、輔導就業前之準備（大四），成為系列性之生涯規劃。

### 7.1.3 品質管制過程（學習及評量 C）

為了確保學習及教學品質，本校透過學生學習評量、學生對於教學滿意度調查、教師教學評量機制、畢業生追蹤機制等，提昇學習成效。

#### (一)學生

透過學生學習評量及預警制度檢核學生學習成效。本校於 96.11 建置完成學



習預警系統及期中考成績全面上網登錄之機制，盡早發現學習成效不佳之學生，安排教學助理進行教學輔導，以 97 學年度為例，預警人次共 755 人次，經由安排的教學助理輔導後，學期末均有良好表現。

#### (二)教師

落實教師評鑑制度、教學評量機制(圖 3.7.5)及教學品質改善系統(圖 3.7.6)等確保教師的教學、研究及服務品質。此外，校方每年會定期舉辦優良教師遴選，獎勵優良教師，並針對後 10%教師進行輔導，且持續追蹤後續改善情形，96-97 學年度教學評量結果輔導教師人數如表 3.7.2。

#### (三)系所

透過系所評鑑及自我評鑑機制，找出待強化部分，並持續進行自我改善，確保教師教學品質。

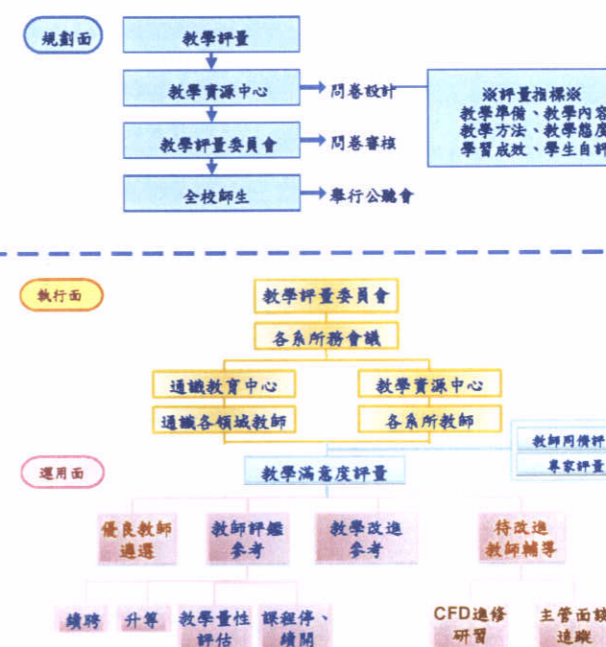


圖 3.7.5 教學評量機制圖

#### (四)畢業生

本校建置有雇主對學校畢業生滿意度調查之資料庫，透過滿意度調查回饋至校內課程之機制。具體方法如下：

**1.單一雇主滿意度調查：**依畢業生現況調查所回填之任職單位資料，函寄雇主滿意度調查問卷，進行一對一之個人雇主滿意度調查，調查結果由教學資源中心統一登錄，並進行分析作業。

**2.機構雇主滿意度調查：**依學生就業趨勢，區分三大類機構進行全面性之雇主滿意度調查，A類為國內醫療機構（含醫學中心、教學醫院、區域型醫院及基層醫療診所）；B類為生技產業（含生物科技公司、美容產業及製藥公司等）；C類為學術研究機構（含各級學校、公家機關及各級研究機構等），全面性以公文函送



問卷調查方式進行，調查結果由教學資源中心統一登錄，並進行分析作，97 學年度雇主建議本校對『畢業生』需強化之能力統計結果如圖 3.7.7。

各學系會針對分析結果，了解業界對本校學生的評估及需要再加強的方面，針對這些面向，強化不足的課程，期使學生透過更完整的訓練，符合未來職場之需求與競爭。各面向流程均有權責單位定期實施與督導，學校並設有教師發展中心與教學資源中心，輔助教師提昇教學品質與成效。

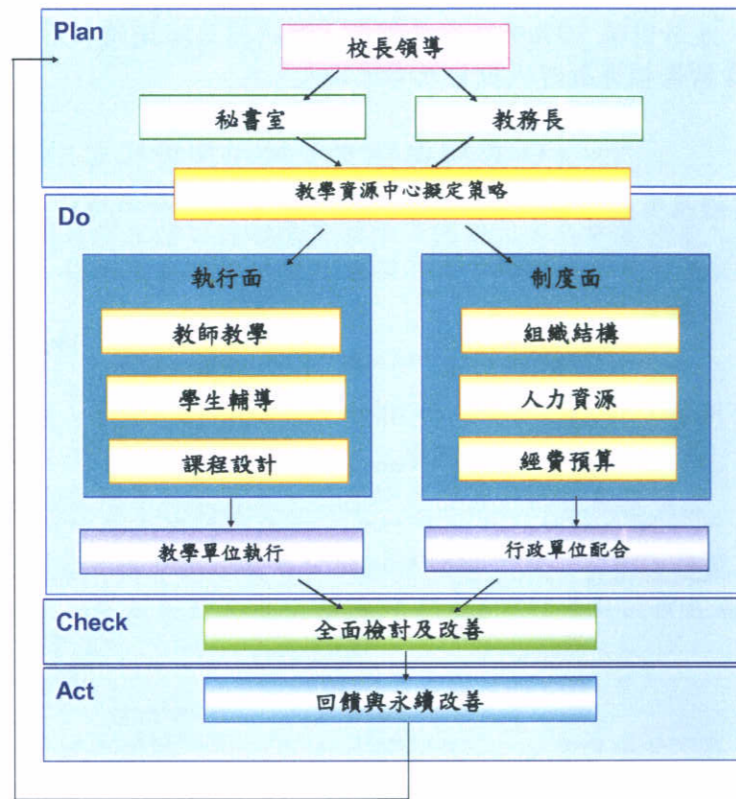


圖 3.7.6 臺北醫學大學教學品質改善策略

表 3.7.2 96-97 學年度教學評量結果輔導教師人數

	961	962	971	972
醫學系	12	4	12	10
牙醫學系(含牙體、口衛專班)	18	2	2	3
藥學系	8	6	11	12
醫檢生技學系	10	3	3	4
護理學系(含專班)	8	14	5	12
保健營養學系(含專班)	18	7	4	7
公共衛生學系	7	6	5	-
醫務管理學系	2	1	3	-
呼吸治療學系(含專班)	2	4	3	1
老人護理暨管理學系	-	-	2	2
總計	85	47	50	51

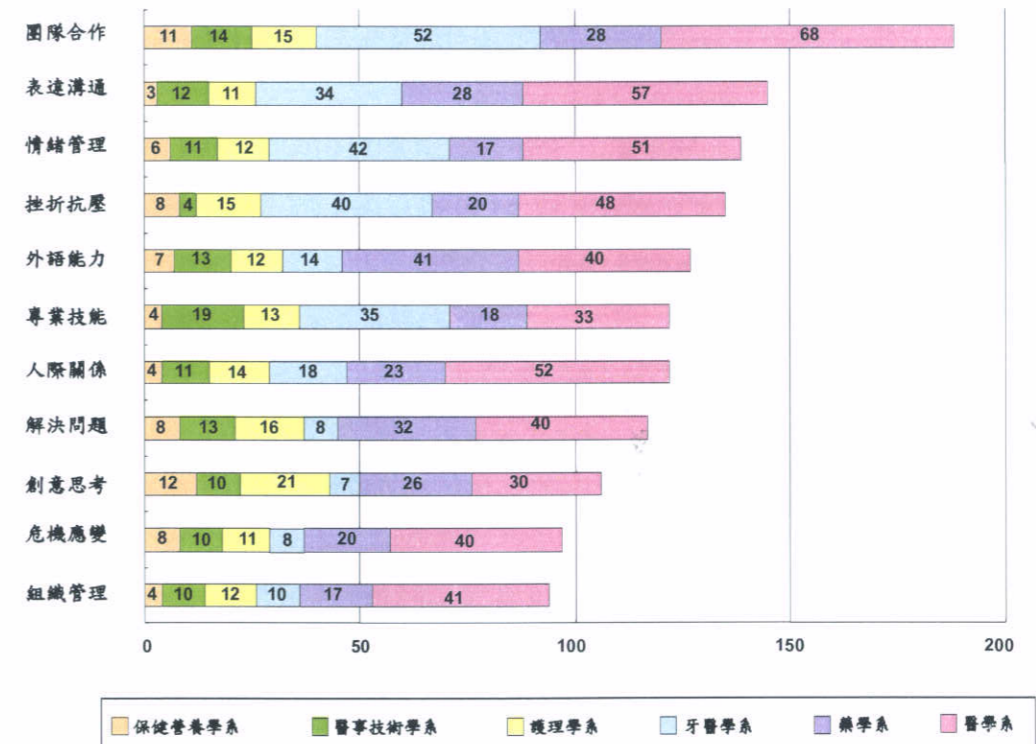


圖 3.7.7 97 學年度雇主建議本校對『畢業生』需強化之能力

#### 7.1.4 作業與傳遞過程的檢討改進 (改進與訓輔工作 A)

針對學習及教學評量結果，本校採用各種機制，以改善學習及教學成效之方針。

**(一)定期舉辦學生座談會：**由學校主管透過與學生的對談，如：各班導師座談會、與系所主任座談會、與學院院長座談會及與校長有約等座談，聽取學生建議，了解學生在學習過程中所遇到的困難，並從中探討改善的方案。

**(二)落實全校導師制度：**本校為落實師生互動與關懷學生生活與課業，特實施導師制度，擔任導師者需參與導師會議及導師輔導知能研習活動，以利協助學生解決問題。為落實本制度，所輔導的導生人數以 20 人至 30 人為原則。每次活動或晤談後需確實填寫活動紀錄表，並於學期結束前繳交回學務處學生輔導中心。

**(三)教學助理(TA)：**為推動期中預警制度及補強教學措施，特設立教學助理制度，協助學生補強學習，並分為教學、實驗及行政 TA 等三項類別，針對學生不同的需求給予適當的協助，補強教學成效。學習輔導轉介機制流程圖如圖 3.7.8。

**(四)系務、所務、課程委員會：**針對學生學習、教師教學及產官學界代表之建議，辦理課程定期檢討機制，定期開會檢討與改善課程的規劃及設計內容。

**(五)定期辦理各種研習營及講座：**本校每年會舉辦教師發展研習營、教師知能講座及教師座談會等，共同檢討待加強部分，並研討改善方向。

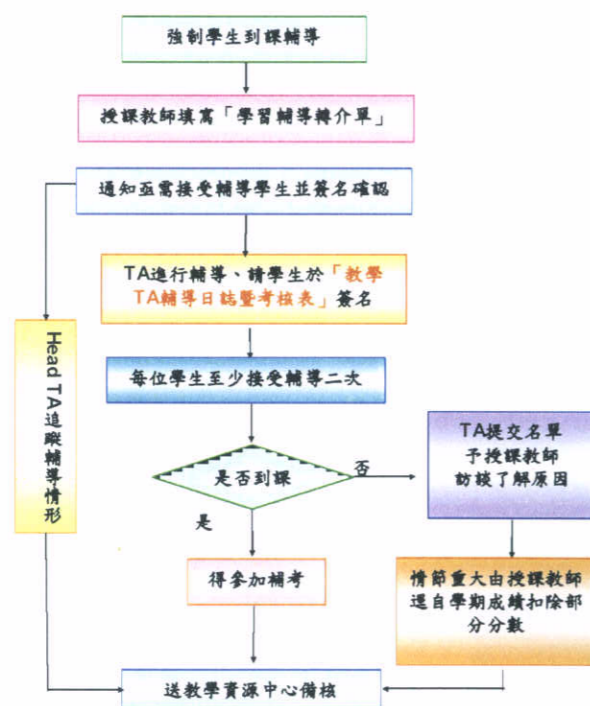


圖 3.7.8 臺北醫學大學學生學習輔導轉介機制

### 7.1.5 標竿學習 (Benchmarking)

本校為朝國際一流大學之路邁進，也持續針對國內及國際頂尖大學的發展趨勢進行標竿學習，建構永續的學習型組織。

**(一)校內教師相互標竿學習：**本校每年均有舉辦教師創意教學獎遴選，得獎教師於教師資源中心主辦之「教師知能研習營」分享教師創新教學經驗、教學知能與授課技巧，以全面提昇全校教師教學品質。

**(二)標竿國內大學：**標竿國內大學：了解台灣各大學目前面臨的挑戰、教育部高教施政重點以及學習國內頂尖大學之發展趨勢；如：淡江大學（國品獎）、師大（校史館）、中原大學（品質）、台科大（異質聯盟）、北藝大（校園景觀）等。

**1.台灣各大學目前面臨的挑戰：**供過於求、少子化趨勢、招生不足、經費不足以及國內外大學競爭激烈。

**2.教育部高教施政重點：**品質保證、績效責任。

**3.進行標竿研究：**標竿其他國內頂尖大學在教學、研究及服務等之流程及管理機制，並訂定目標。

**(三)標竿國際一流大學：**了解國際一流大學之發展趨勢後，訂定出本校之發展目標。

1. Global University (Yale, the Times supplement)
2. Liberal Education (Harvard、MIT)
3. Recruitment of the best people (MIT、香港科大)
4. Total Quality Education, TQE (美國 FVTC 等及英、日新興大學)

期望藉由持續不斷的標竿學習與其他品管工具結合互補，達到本校流程再造、持續改善與創造優勢，以追求卓越。

參考附件：1.教育部獎勵大學卓越計畫成果報告書 2.北醫人課外學習護照 3.臺北醫學大學課程規劃與教材審查工作手札 4.TA 工作手札 5.臺北醫學大學學生選課須知 6.臺北醫學大學教學助理補助辦法 7.臺北醫學大學教師評鑑辦法 8.臺北醫學大學教師獎勵辦法 9.畢業生雇主滿意度調查問卷 10 各資料庫

### 7.2 支援性活動管理 (行政品質系統) (策略 4：制度前瞻化 與卓越看齊)

為了讓教學、研究及學務等流程可以更為完善與健全，本校行政單位充分扮演了支援後勤的角色，包含：人力資源之開發、績效管理、資訊管理、財產管理、環境管理及財務管理等；除力求整體順暢運作外，並持續改善且進行資源整合，建立一套系統化、電腦化、客觀化的整合程序，期能藉此強化學校整體的品質，以提昇競爭力。

#### 7.2.1 關鍵支援性營運過程的設計 (校務工作或校內支援的管理)

本校設立各項支援工作系統，以強化關鍵性流程管理的效率與效能。

表 3.7.3 支援性流程主要工作系統與方針

各項工作系統	工作方針
人力資源之開發與績效管理系統	本校有完備的人力資源運作規劃及管理體系，如：人員的聘用、升遷及輪調制度、教育訓練、福利及退撫、績效制度、獎懲考核等；定期做員工滿意度調查，並提出檢討改善，以協助達成本校之目標。(請詳見「人力資源與知識管理」說明)。
資訊管理系統	本校所有教室均設有資訊講桌、單槍設備、及同步播放電視(百人教室)設備等；並建構數位多元學習環境(e-learning、e化教學、My2TMU、IRS 即時反饋創新教學系統、e-portfolio 學生學習歷程資料庫)等，以提昇教學服務品質。此外，本校在校園各處設有資訊補給站，隨時隨地可上網搜尋所需資訊；另亦有 e 化 (U 化) 知識管理平台，藉由知識分享，提供師生一個便捷的學習平台；在行政作業面上，本校在民國 92 年率先導入全校電子公文系統，簡化紙本公文繁複流程，



各項工作系統	工作方針
	為各校標準對象。(請詳見「資訊策略、應用與管理」說明)。
財產管理系統	本校財產管理作業已電子化，財產之驗收、移轉、減損均於線上作業，且每學年實施計劃性財產盤點，可提高行政效率，並確實掌握學校財產。
環境管理系統	為落實環境管理，本校透過多項措施，期望能逐步邁向安全大學以及綠色大學的目標。其中包含：(1)環境景觀規劃及維護：營造人性化、舒適且美麗的校園；(2)校園環境安全：注重公共空間安全、確實執行巡查制度、並每日安排輪值巡檢、並設有修繕申請系統，可即時發現環境中不安全空間且即時改善；(3)綠色大學：為響應環保政策，本校實施垃圾分類、資源回收、節能減碳、簽署塔樂禮宣言，增加對環境永續發展的覺醒並教育學生成為對環境負責的公民，創造一個追求永續性的校園文化，本校也於今年(98年)獲教育部選為綠色大學示範學校。(校園環境品質管理流程如圖 3.7.9)
財務管理系統	本校會計及總務系統全面電腦化，包含：預算編審、請款、請購、出納、就學減免等系統。會計帳務支用辦法及程序均依會計制度實施辦法，及教育部規定經費收支及查核要點辦理；採購作業均符合政府採購法，並依學校採購作業辦法及作業程序辦理，依金額分級，設定核決權限，提昇行政效率。

以環境管理系統為例，本校之校園環境品質 PDCA 管理流程如下圖 3.7.9

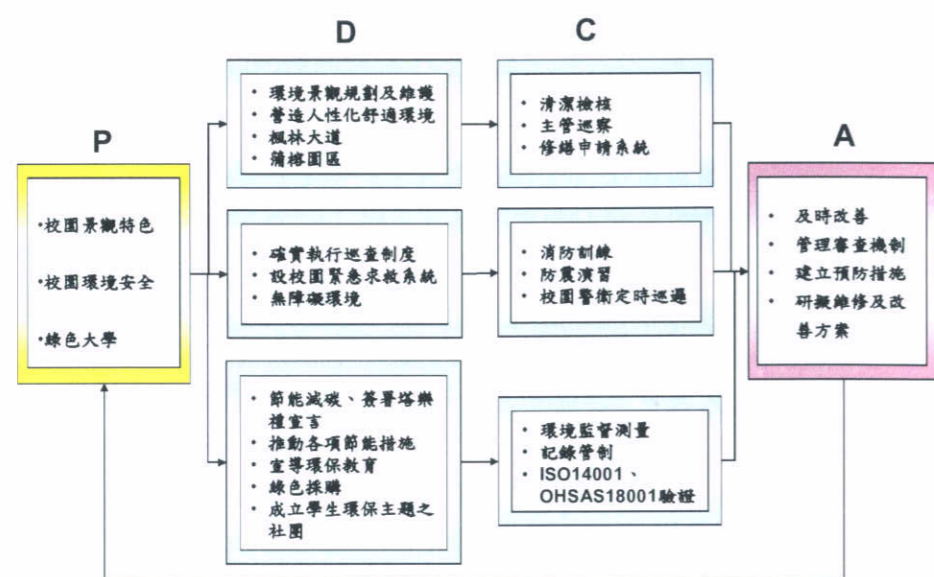


圖 3.7.9 臺北醫學大學校園環境品質管理流程圖



## 7.2.2 關鍵支援性營運過程的改善(改善校務工作或校內支援的管理)

本校為使行政單位整體運作順暢，持續進行作業流程改善並相互整合，以提昇學校整體辦學品質及經營績效，各項關鍵支援性流程改善如表 3.7.4。

表 3.7.4 各項關鍵支援性流程改善表

各項工作	改善流程
推行 ISO 作業系統	為進一步提昇本校行政績效，於 97 年 12 月本校通過 ISO 9001:2008 版以及公衛暨營養學院與藥學院通過 ISO 14001:2004 版驗證，成為率先全國大專院校通過新版 ISO 雙驗證。今年(98年)6月通過全校 ISO 14001:2004 版驗證以及 OHSAS 18001。透過 ISO 系統驗證，明確規範本校所有作業程序及流程，並藉由內部稽核及外部審查等機制，達到本校追求品質之目標及政策。
稽核作業	本校稽核作業分三層級，分別為：經費稽核委員會、管發中心稽核小組及董事會稽核小組，透過持續不斷的稽核作業，積極改善行政作業流程，並制度化。本校執行行政稽核及管考之組織架構與流程如圖 3.7.10。
舉辦師生行政服務座談會	舉辦教師座談會及學生座談會，藉由與師生溝通的過程中，可持續改善行政服務流程，提高顧客滿意度。
舉辦行政檢討座談會	每年透過各單位報告回顧與展望的過程中，各單位可在每年年終做前一年回顧及檢討，並針對去年成果以及待改善項目，提出明年度的新展望，以改善及簡化各項流程為目的。

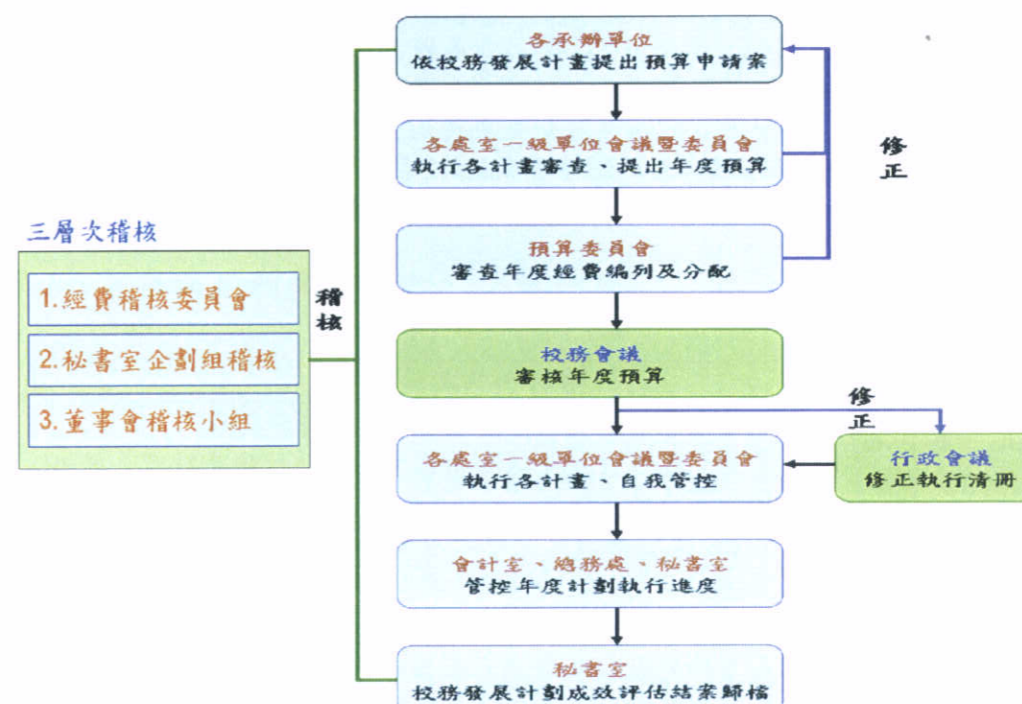


圖 3.7.10 臺北醫學大學執行行政稽核及管考之組織架構與流程圖



參考附件：1.臺北醫學大學 97 學年度綠色大學執行成效報告書 2.臺北醫學大學人事系統 3.臺北醫學大學數位學習系統、財務作業系統及 e-learning 系統 4 臺北醫學大學互動教學資訊網 5 臺北醫學大學電子公文系統

### 7.3 跨組織關係管理 (策略 1：發展多元化與國際接軌)

跨組織關係管理主要分為學校內部組織功能的整合，及與外部供應商及合作廠商之互利關係兩大方面，藉由內部及外部的整合，以達到教學、研究與服務之目標。內部整合包含學校內部教學、研究與行政單位之整合，以及附屬醫院整合兩部分。所有內部會議資訊及法規均有資訊平台提供上傳及下載，可隨時更新資訊，並推動無紙化政策，響應環保節能。

#### (一)教學、研究與行政單位之整合

除學校有各項工作職掌、標準作業流程及規範外，主要藉由不定期系所、院務、處務、各類工作會議，以及定期召開的主管會報、校行政與校務等會議，進行業務協商與溝通。

#### (二)一校三院之整合

本校有三家附屬醫院，包含北醫附醫、萬芳醫院以及雙和醫院，為整合一校三院，本校特設立管理發展中心，下設財會小組、人力發展小組、醫事小組、總務營繕小組、公共事務小組、企劃小組、專科經營輔導小組等，透過各小組不定期會議的召開，整合並協調各院流程，節省各項成本，除此每月固定邀集學校及三院首長召開管發會報，討論重大決策並凝聚共識。本校附屬萬芳醫院亦於 2002 年獲得國家品質獎機關團體獎，供學校作為標竿。

#### 7.3.1 外部合作的產品或服務

為了使教學、研究、服務以及行政事務能順利運作，除了內部支援性活動與整合外，尚有許多外部的供應商與合作機構協助，各項與外部機構與廠商合作內容與流程如表 3.7.5。

表 3.7.5 與外部機構與廠商合作內容與流程表

外部機構	合作內容與流程
國際姊妹校	本校目前已簽約之姊妹校共 46 所，並積極持續拓展。 1. 在教師方面：透過雙方互訪與合作，共同執行研究計畫，提供教師間學術之交流互動。 2. 在學生方面：國際學術交流中心不定期與姊妹校合作舉辦海外留學教育展、學術交流座談會，提供學生遊學、留學、交換學生、短期進修等資訊及協助。
國際醫療服務	本校及附屬醫院均在援外醫療上不遺餘力。 1. 長期駐診醫療服務：學校目前承接國合會計畫，長期派駐醫護人員至史瓦濟蘭提供醫療服務。



外部機構	合作內容與流程
	2. 短期駐診醫療服務：本校附屬醫院亦不定期與國合會、路竹會等至世界各偏遠地區進行短期醫療服務，如：帛琉、馬紹爾、非洲肯亞、沙烏地阿拉伯暨卡達等。此外，亦提供醫護人員短期代訓，協助友國提昇醫療水準。
國內各結盟醫院及建教合作機構	為了使學校在教學、研究及服務上更完善，特與國內多所學校、醫院及研究機構簽訂建教、結盟合約（如：台師大、政大、台北大學、中原大學、國泰醫院、新光醫院、奇美醫院...等），透過相互合作的模式，使學校可提供的資源更加充實。 本校也致力於產學合作，成功的將專利及技術移轉至產業界，96 學年度技術移轉授權金額達 7,609 萬元，至今超過百萬元之技術移轉案件累積達 8 件，成果豐碩。
國、高中學校關係建立	為建立與國、高中學校之良好關係，提昇國、高中生對北醫之認識以及對醫學相關領域之興趣，每年均安排教師至各高中演講與宣傳，此外，寒暑假舉辦多梯次的醫學營，因應報名人次持續增加，每年均加開梯次，98 年暑假共計 26 梯。
校園服務及外部供應商	校園內提供教職員工生在學習及各項生活上所需的服務，如：餐飲、休憩及影印等。對外採購物品、設備與勞務上，均力求價廉便捷，讓全校之教職員工生感受到最好的服務。

#### 7.3.2 評估制度的設計

為確保校園服務廠商之服務品質，總務處特訂定校園服務廠商工作細則，嚴格要求服務廠商應遵守之準則，並簽訂各項合約，明確指出對於產品及服務之要求。另外，為控管採購設備商品之品質、售後服務、價格及交期等，總務處針對請購廠商建立清冊，每一學年度會針對校內使用單位進行服務廠商評核作業，並明定經評核不良之廠商，予以停權或限制其參與招標資格，待廠商提出正式報告及改善措施後，經評核確實有改善方予恢復資格，如：95 學年度受評廠商 112 家，96 學年 179 家，截至目前，經常往來的廠商各項服務品質均達標準以上。

#### 7.3.3 提昇績效制度的設計

本校與供應商進行跨機構的合作過程中，造就了一些績效的提升，如：透過聯合採購，降低各項採購成本；另外，為提昇供應商之績效，建立各項標準作業流程，及合約執行期間需遵守所訂定之規範，透過各項指標檢視供應商的服務流程，並協助供應商進行改善，提供學校教職員工生更好之服務。如：定期查訪校園內餐廳，並公布稽核結果，促使餐飲業者維護餐飲衛生環境之品質。在追求顧客滿意的過程中，提高供應商與本校彼此間的管理能力，力求品質之提昇。

參考附件：1.臺北醫學大學採購管理作業程序 2.台灣駐史瓦濟蘭王國醫療團資訊 3.臺北醫學大學總務資訊系統 4.臺北醫學大學經常往來廠商評核系統。