

藥廠組織溝通與協調之團隊合作經驗分享-以製劑廠為例

詹明昇

Table of Content

- 資訊不對稱，鴨子聽雷
- 衝突管理Vs協調應變
- 會議主持經驗分享
- 團隊合作甘苦分享

1. 資訊不對稱，鴨子聽雷

1. 三輪車跑得快，上面座個老太太。
要五毛給一塊，您說奇怪不奇怪？
2. 課長，今天天氣很熱，我們洗胃
一下，之後再繼續0204工作好嗎？
3. 年輕人，這件事既然發生了，您
知道我的用意，不用我告訴您方
法吧！



造成鴨子聽雷原因

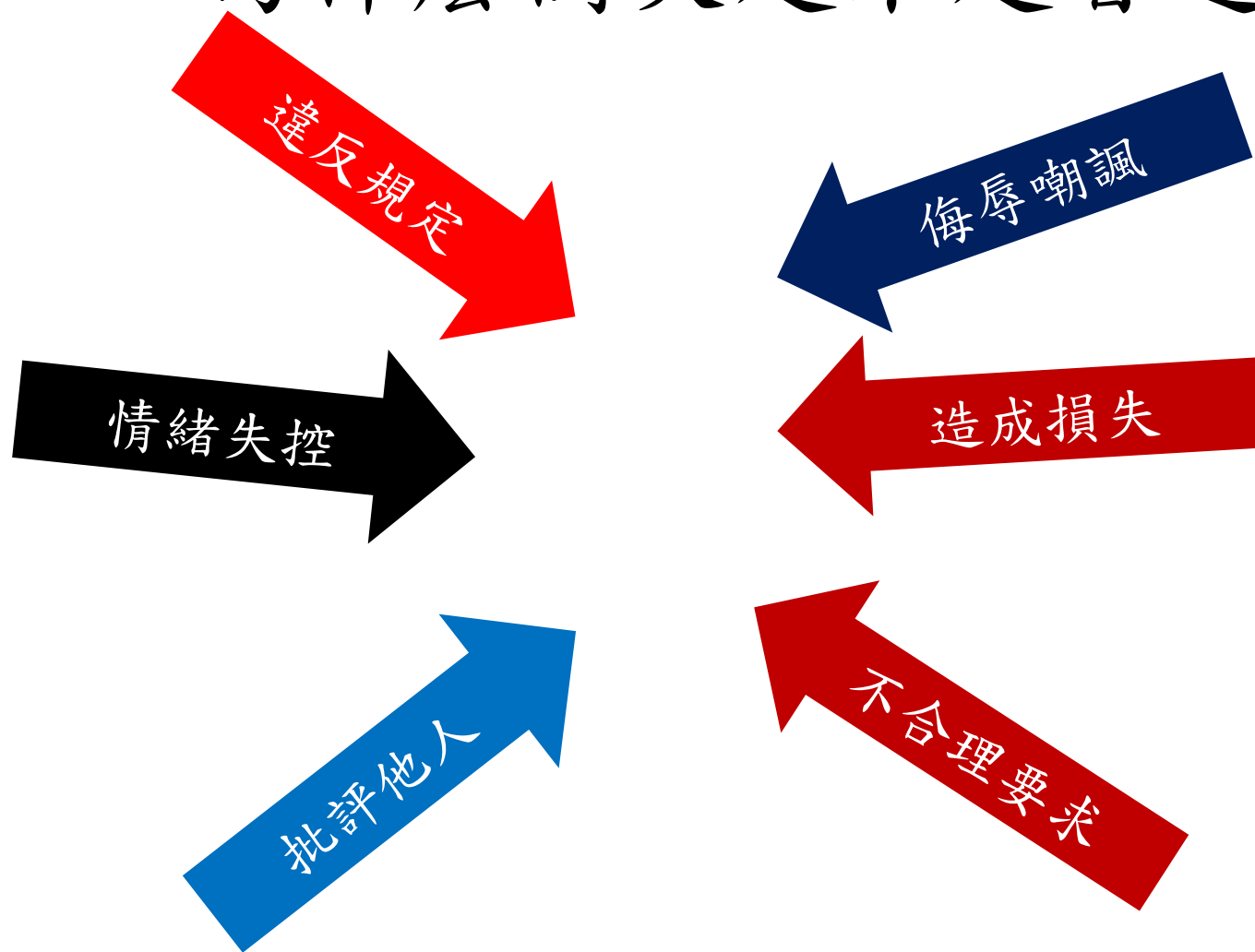
- 利益差異
- 背景差異
- 語言差異
- 層級差異
- 文化差異
- 價值差異
- 喜好差異

2. 衝突管理Vs協調應變

衝突原因



為什麼衝突越來越普遍



如何面對衝突

人類，不斷在衝突中學習與成長
讓衝突共處並在衝突中不斷成長



如何調整心態

- 衝突不盡然是壞事
- 學習在衝突中成長
- 不論對錯但求解決



面對衝突方式

人生最大的自由，是他在任何遭遇中都可以選擇自己的態度。



能夠控制自己情緒的人，才能影響別人



常見協調應變-1

咄咄逼人態度強勢



以拖待變冷處理

常見協調應變-2

苦苦哀求苦肉計



將計就計順勢而為

常見協調應變-3

情緒不佳無任何溝通意願



你儂我儂不分彼此

常見協調應變-4

獅子大開口



苦肉計/混水摸魚

常見協調應變-5

權勢或位階壓制



暫停溝通斷氣勢

常見協調應變-6

態度堅定完全不讓步



先預告打預防針

期望結果

談出雙方都能接受結果
千萬不要有贏者全拿的想法



3. 會議主持經驗分享



常見問題

- 無明確討論議程與會議通知
- 主要人員藉故不到或遲到
- 討論問題失焦或離題
- 單向溝通導致錯誤決議
- 會而不議，議而不決
- 無紀錄及後續追蹤



討論議程經驗

Time	討論主題	討論內容	主講人	主持人
09:00~09:10	案由一：XX	文件傳遞流程	莊孝偉	王大明
09:10~09:25	案由二：XX	招標金額	左西孝	
09:25~09:40	案由三：XX	獎金辦法	廖百公	
09:40~10:00	臨時動議			

- 簡單易達到共識優先討論
- 排定時間表讓大家有共識
- 最後排定臨時動議供時間調配



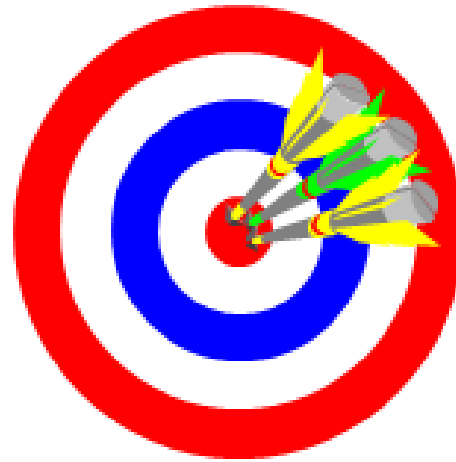
人員不到及遲到經驗

- 主席以身作則
- 事先告知規範及會議原則
- 競賽或投票表決懲罰方式



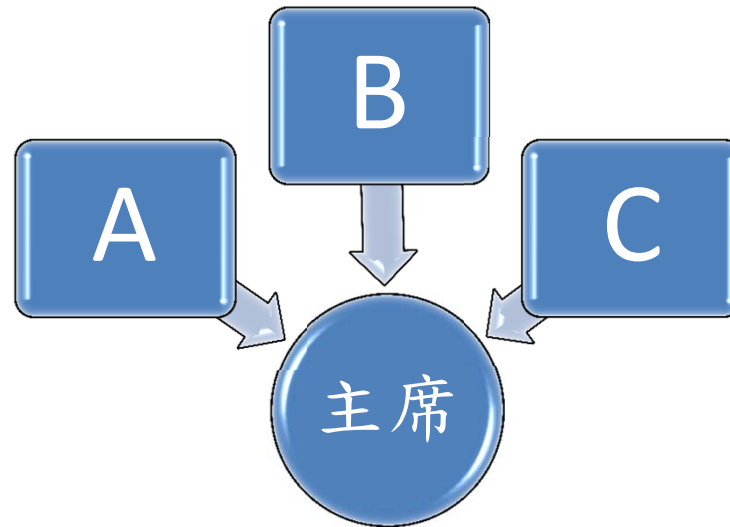
失焦與離題經驗

- 失焦時適時中斷討論說明『您的意思是～沒錯吧？』
- 離題時改用摘要式『重複對方的發言』表達對方用意。



單向溝通與決議經驗

- 職位或階級不同容易造成
- 改用便利貼方式回饋或彙整意見
- 決議前先反問方式調查結果



無任何決議經驗

- 每一件討論結束前先摘要決議內容
- 會議結束前摘要整個會議結論
- 如無具體共識則採適當表決
- 決議需明確表達人、事、時



紀錄與追蹤經驗

- 會議前安排紀錄人員
- 摘要記錄討論及決議內容(把握人、事、時、地、物)
- 由專人追蹤

If it's not documented it's a rumor !
若沒有文件記錄，則僅只是個傳聞！



時 間		地點	
主 持 人		紀錄	
參 加 人			
會議主題			
討論事項與內容			
結論			

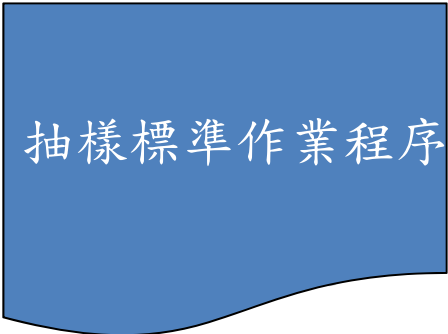
3. 團隊合作甘苦分享

文件格式整合推動分享

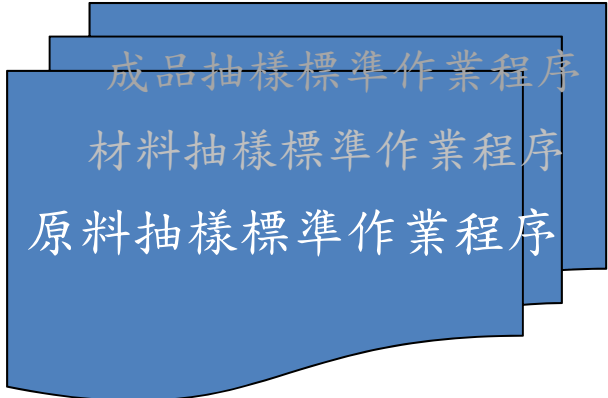


問題與動機

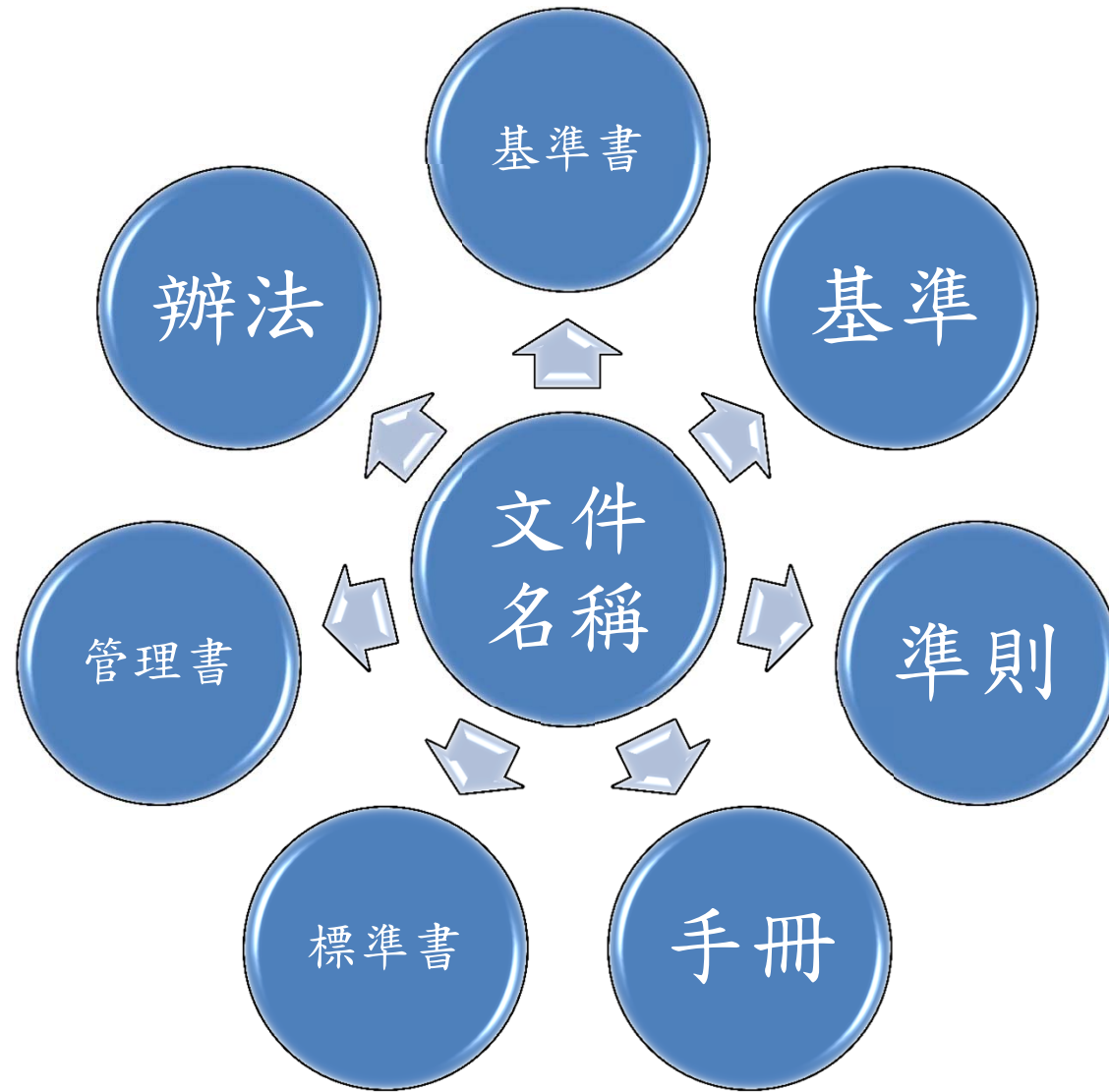
- 廠區增加→次文化產生無法整合
- 組織變更→工作職掌未明確規劃
- 編號重複或複雜→文管人員難歸類
- 名稱及階層不清→無法因應國際化需求
- 版面格式不一→外人及查廠時難以讓人理解
- 同一份作業產生多份SOP→系統難以維護



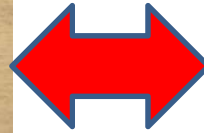
抽樣標準作業程序



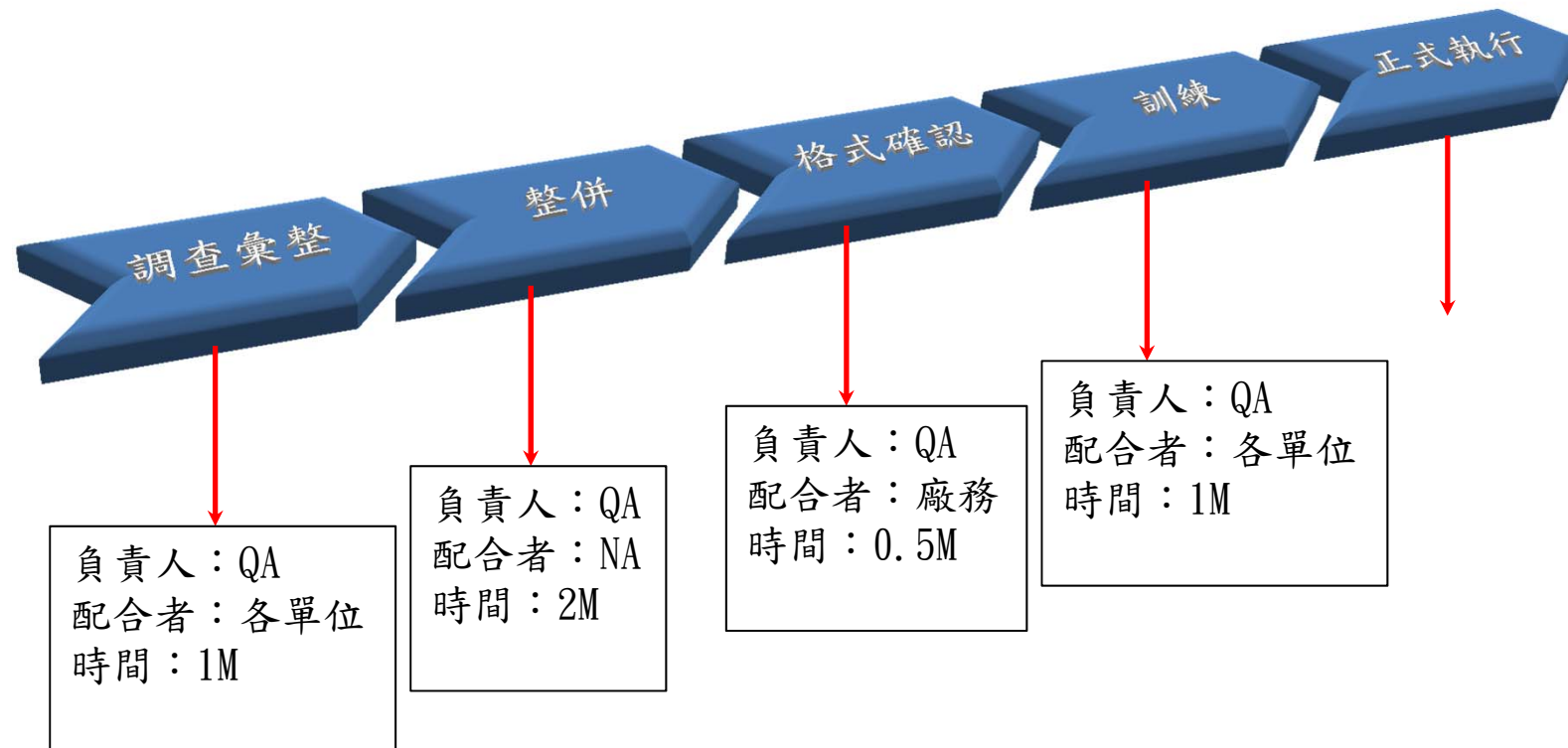
成品抽樣標準作業程序
材料抽樣標準作業程序
原料抽樣標準作業程序



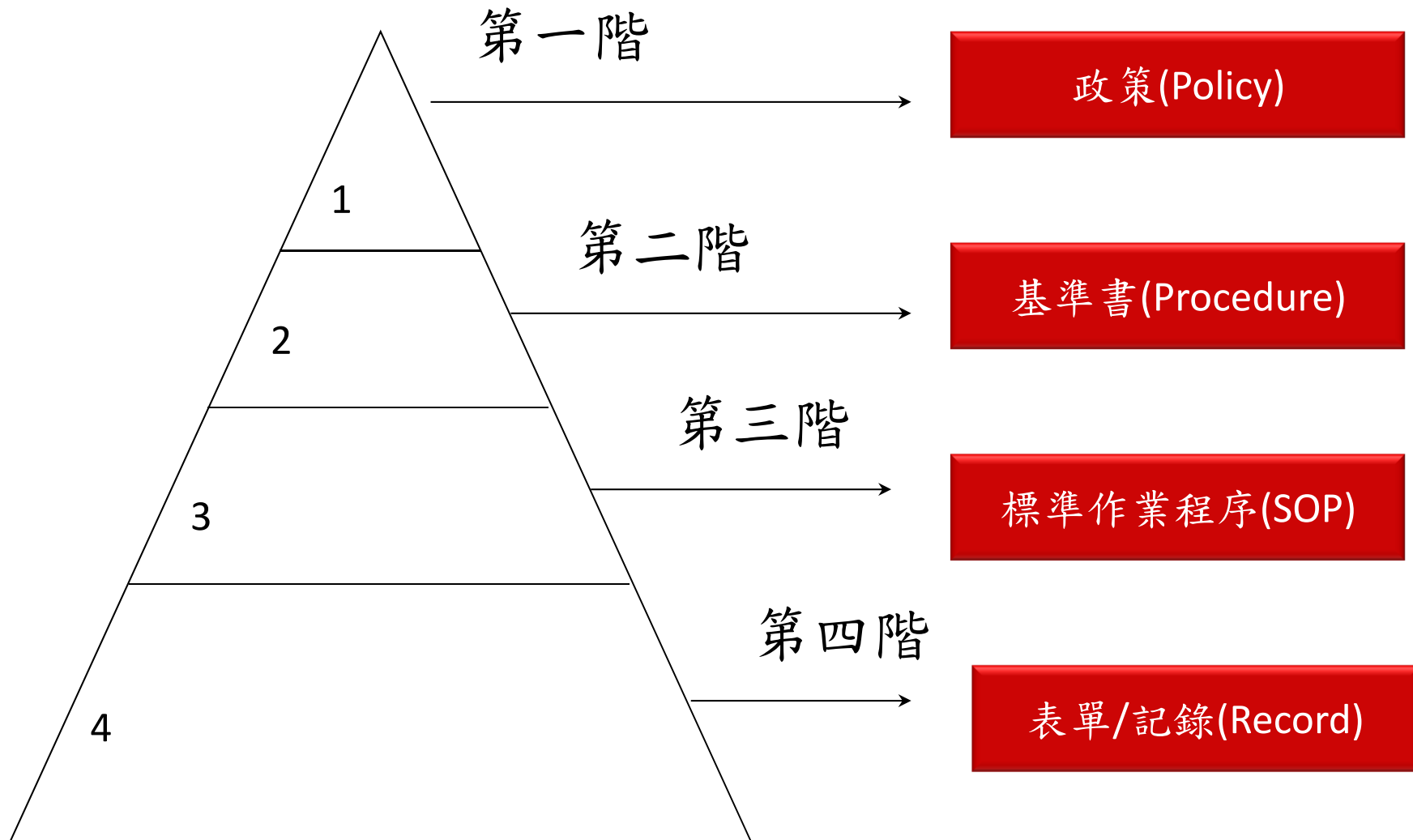
合作模式



規劃流程及時間



SOP規劃模式



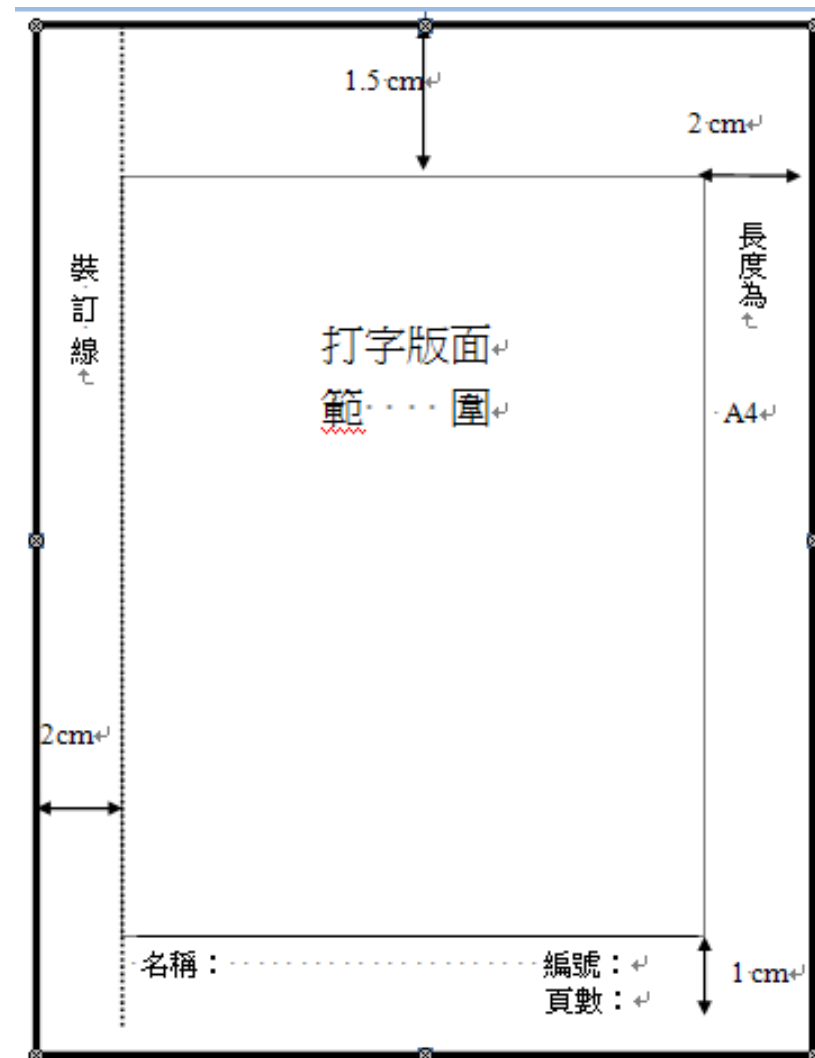
彙整與整併

原本SOP名稱	文件階層	變更後文件名稱	負責修訂人	第1碼	第2碼	第3碼	流水號
SOP書寫標準書	3	新豐廠文件管理標準作業程序	張書倫	C	Q	M	0025
文件編號原則基準書		合併-新豐廠文件管理標準作業程序	張書倫				
SOP使用管理及Review標準書		合併-新豐廠文件管理標準作業程序	張書倫				
文件制定修改作業程序		合併-新豐廠文件管理標準作業程序	張書倫				
變更管制(Change Control)基準書	3	變更管制(Change Control)標準作業程序	古瑞娥	C	Q	M	0005
文件管理與法規查閱系統使用操作標準書	3	文件管理與法規查閱系統標準作業程序	張書倫	C	Q	M	0026
品二課印章使用管理標準書	3	品保部印章使用管理標準作業程序	張書倫	C	Q	M	0027
電子公文系統人員使用權限	3	電子公文使用權限管理標準作業程序	張書倫	C	Q	M	0028
品一課印章使用管理標準書		合併-品保部印章使用管理標準作業程序	張書倫				
原材料再化驗標準書		合併-原料檢驗標準作業程序	陳靜滿				
原料檢驗規格更新審查作業注意事項		合併-原料檢驗標準作業程序	陳靜滿				
材料試驗減免基準		合併-材料檢驗標準作業程序	陳靜滿				
標示材料核對檢驗作業程序	3	材料檢驗標準作業程序	周彩鳳	C	Q	M	0011
成品容器、封蓋等包材檢驗作業程序		合併-材料檢驗標準作業程序	周彩鳳				
原料檢驗作業標準書	3	原料檢驗標準作業程序	陳靜滿	C	Q	M	0033
抽樣作業標準書	3	抽樣作業標準作業程序	陳靜滿	C	Q	M	0034
原料試驗減免標準書		合併-原料檢驗標準作業程序	陳靜滿				
原料力價判定標準書		合併-原料檢驗標準作業程序	陳靜滿				
原、材料檢驗報告結論之判定		合併-原料檢驗標準作業程序	陳靜滿				
製造用濾材Bubble point測試免基準		合併-原料檢驗標準作業程序	陳靜滿				



格式-1

- 紙張格式
 - A4
- 頁數
 - 以 X of XX方式表示
- 中文行距
 - 單行間距
 - 每頁最少 32 行
- 英文行距
 - 間隔 1.5 或 2 (Double Space)
 - 每頁最少 28 行。



格式-2

- 文件撰寫規則：
 - A4，直式
 - 由左而右，由上而下
- 字體大小：
 - 標題（Title）：14 號字，可視情形縮小 12 號字
 - 內文：12 號字
 - 頁尾：10 號字
- 字型種類：
 - 一般文件：中文為新細明體，英文為 Times New Roman
 - 特殊文件：如 Power point 或特殊文件，則不在此限。

格式-3

首頁格式

一二三階文件			Document No. XXX0000X
初訂日期 (Initial date) YYYY/MM/DD	修訂日期 (Revised date) -----	發行日期 (Issue date)	
制訂 (Written by / Date)	部門職稱 (英文部門職稱)		
核定 (Reviewed by / Date)	部門職稱 (英文部門職稱)	部門職稱 (英文部門職稱)	部門職稱 (英文部門職稱)
核定 (Reviewed by / Date)	部門職稱 (英文部門職稱)	部門職稱 (英文部門職稱)	部門職稱 (英文部門職稱)
核准 (Approved by / Date)	部門職稱 (英文部門職稱)		

- 標題 (Title) : 14 號字
- 發行日期 : 因應文件使用需要有啟用日期
發行日期=文件生效日期
- 日期 : 全部改成西元年
(所有日期格式統一為年/月/日)
- 編號 : 統一由QA編列

格式-4

	
頁尾格式	
Name: 一二三階文件	No.: XXXX000X Page: 1 of 1

- 字體：10 號字
- 格式：不變

格式-5

內文格式

I 目的：XXXXXXXXXXXXX
II 說明：XXXXXXXXXXXXX
III 內容：
1. 內文2
(1)內文3
a. 內文4
IV 沿革：XXXXXXXXXXXXX

1. 目的：
XXXXXXXXXXXXX
2. 範圍：
XXXXXXXXXXXXX
3. 內容：
3.1. 內文2
3.1.1. 內文3
3.1.1.1. 內文4
4. 相關文件：
4.1. XXXX
4.2. XXXX
5. 使用表單：
6. 沿革：

格式-6

1. 目的

- 說明該文件制定目的。

2. 範圍

- 說明該文件適用範圍。

3. 內容

- 明述各項規定及規則或作業細節，文件之主要內容於此章節，及各標題編號由3.1→3.1.1→3.1.1.1順序。

4. 相關文件(新增)

- 指該份文件內容中所引述或影響之相關文件名稱，若無引述相關文件，請保留該段落，並於該章節後註明“無”字樣。

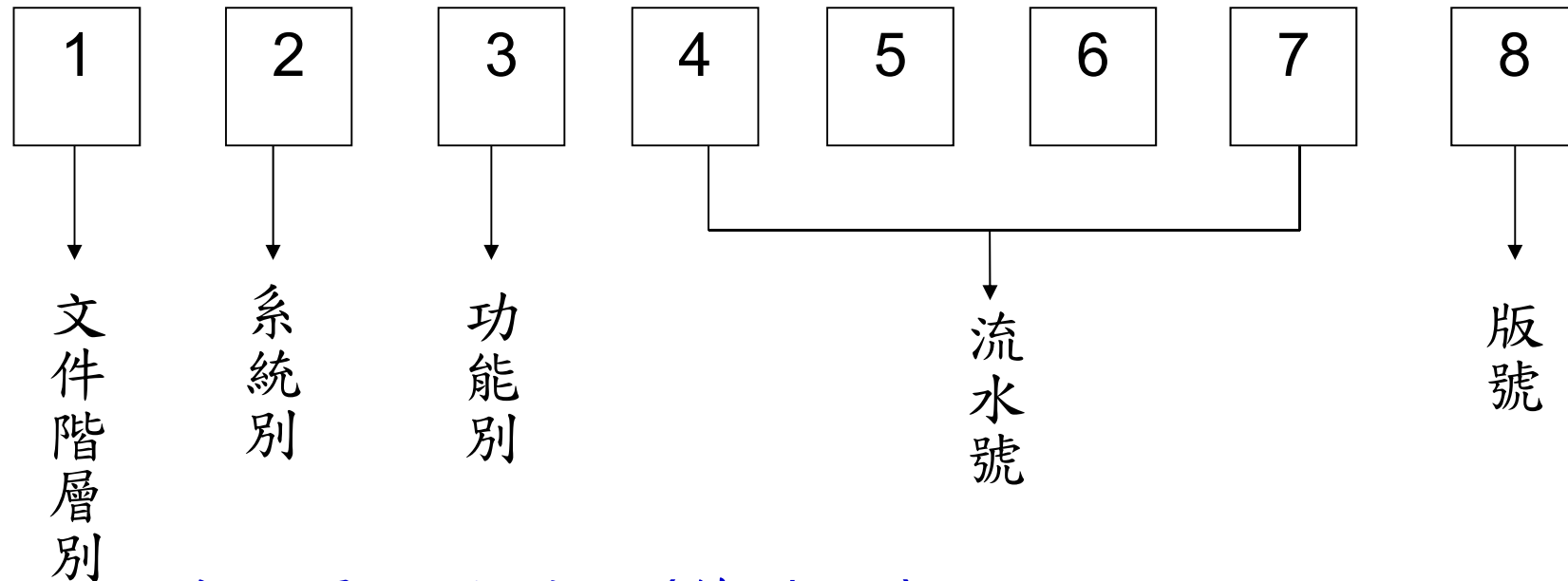
5. 使用表單(新增)

- 指該份文件運作中所使用之表單或記錄，若無使用到表單或記錄，請保留該段落，並於該章節後註明“無”字樣。

6. 沿革

- 明述該文件制修訂之原因摘要內容

格式-7



- 文件階層別代號：(第 1 碼)

第一階：A

第二階：B

第三階：C

第四階：D

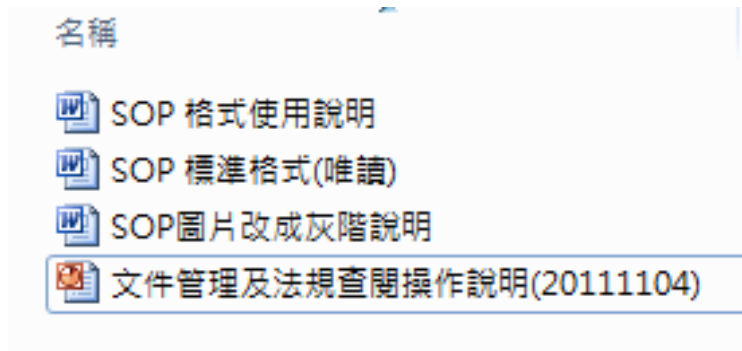
人員訓練

- 異中求同達到共同語言與文化
- 說明作業細節及執行時間，避免錯誤解讀
- 提供範本使用，降低改變阻力
- 配合實作演練達到事半功倍效果



執行前配套措施

- 提供文件清單及預定改版時間與負責人
- 提供標準格式範本及各種說明加速統一
- 指定統一聯絡窗口負責回答
- 提供教材方便對照



設備操作保養標準書(名稱統一：『XXXX 操作保養標準書』)

1.→目的：

2.→範圍：

3.→內容：

3.1.→機台描述：內容至少需涵蓋：

3.1.1.→設備編號：

3.1.2.→廠牌：

3.1.3.→型號：

3.1.4.→代理商：

3.1.5.→購入日期：

3.1.6.→購入金額：

3.1.7.→附屬設備：

3.2.→操作原理及規格範圍：

3.2.1.→原理：

3.2.2.→機台規格：如轉速、容積、速度、溫控範圍

3.3.→機台外觀及功能鍵介紹：

3.3.1.→外觀及相關設備位置：請提供設備全圖，並標示說明如：

3.3.2.→面板功能介紹：請說明各控制面板作用，並提供照片標示位置為佳

3.4.→操作方式：

3.5.→故障排除：

3.6.→保養規定：需有保養頻度及內容

3.7.→注意事項：說明此機台操作保養中之注意事項，包括工安問題，如：

4.→相關文件：

請將此份 SOP 內容中所提到之相關文件名稱列出(不用編號)

5.→使用表單：

請將此份 SOP 內容中所使用到之相關表單名稱列出

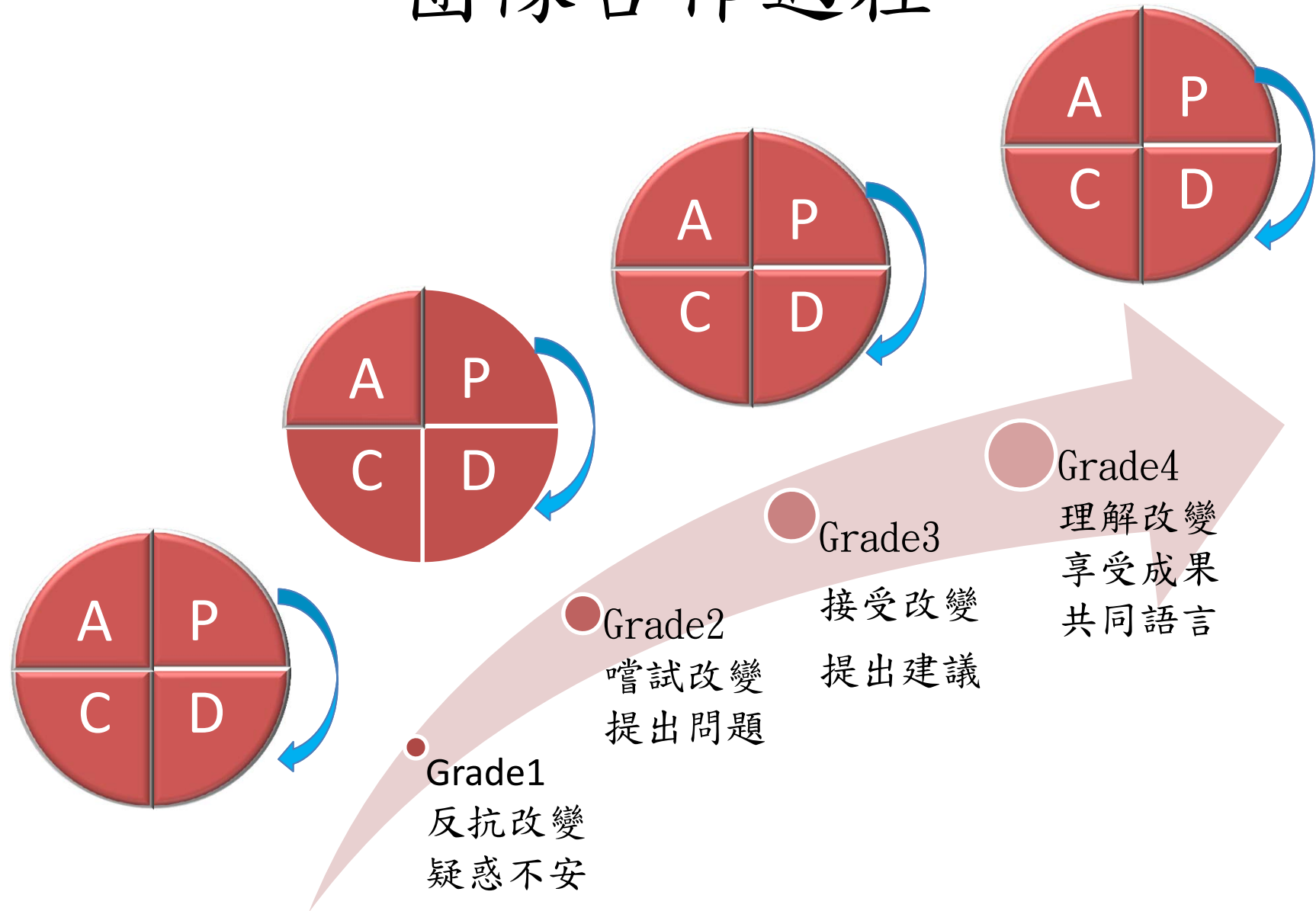
6.→沿革：

6.1.→2012/02/14：xxxx 修訂

6.1.1.→編號 CMP0002A 取代 QPQQLMP001A1

6.1.2.→XXXXXXXXXXXX

團隊合作過程



團隊成果分享-1

導入系統化管理-加速草稿審查速度

The screenshot displays a software interface for file management and regulatory review. On the left, a tree view shows the hierarchy: 文件管理與法規查閱系 > 3.文件查閱 > (4)第4階 > B.品質管理(Q) > a.管理類(M). The main area on the right shows search results for the path '3.文件查閱\ (4)第4階\B.品質管理(Q)\a.管理類(M)'. The search results table lists various documents with their respective details.

編輯單位	文件名稱	制修定日期	文件階層	系統分類	功能分類	文件編號	版 號
品保一部新豐工廠品保課							
▼ SOP Review結果報告							
		2011/09/01	D	Q	M	DQM0001	A
▼ 文件外送影本申請表							
		2011/09/01	D	Q	M	DQM0002	A
▼ 文件副本收發記錄表							
		2011/09/01	D	Q	M	DQM0004	A
▼ 文件銷毀記錄表							
		2011/09/01	D	Q	M	DQM0005	A
▼ 批次記錄發放記錄表							
		2011/09/01	D	Q	M	DQM0003	A
▼ 變更管制申請表							
		2011/10/03	D	Q	M	DQM0006	A

團隊成果分享-2

依據部門分權查閱，方便員工隨時學習

文件登錄管理	
文件名稱	TOC分析儀(Q-540)操作保養標準書
制修定日期	2014/02/27 16
所屬單位	『品保一部台中工廠品保課』▼
文件階層	第三階
系統分類	品保或品管類
功能分類	操作類或計劃類文件
等級分類	☐ 普通類 ☒ 限制類
機台編號	『Q-540』
文件編號	『CQP5049』(不含版號)
版 號	A
文件夾檔	『  CQP5049A-TOC分析儀(Q-540)操作保養標準書.pdf  CQP5049A-R1.pdf 』
相關文件	
1. 儀器使用記錄 附件	
2. 儀器設備維修保養記錄 附件	

團隊成果分享-3

重整合併後文件量減少，利於系統維護

品質管理

- 原 來：169份
- 整併後：70份

暫造管理

- 原 來：215份
- 整併後：90份

衛生管理

- 原 來：30份
- 整併後：16份

團隊成果分享-4

相同格式及管理模式利於跨廠區共用與管理

文件名稱
品質政策
成品放行標準作業程序
變更管制(Change Control)標準作業程序
客訴處理標準作業程序
委/受託製造與檢驗管理標準作業程序
文件管理標準作業程序
文件管理與法規查閱系統標準作業程序
自我查核標準作業程序
委託檢驗標準作業程序
新產品開發管制標準作業程序

跨部門合作常出現毛病

病型	問題
1. 腦瘤	官大學問大，主持人說了才算
2. 口腔癌	都是主持人在宣達事情及理念
3. 心臟病	會議氣氛嚴肅，沒有激勵效果
4. 肝硬化	無解毒功能，只會提問題，無對策
5. 盲腸炎	臨時發作，會而無用
6. 腸胃炎	互推責任，本位主義
7. 嘔吐	報喜不報憂，專挑好聽講
8. 腹瀉	臭氣沖天，抱怨大會，沒有結果

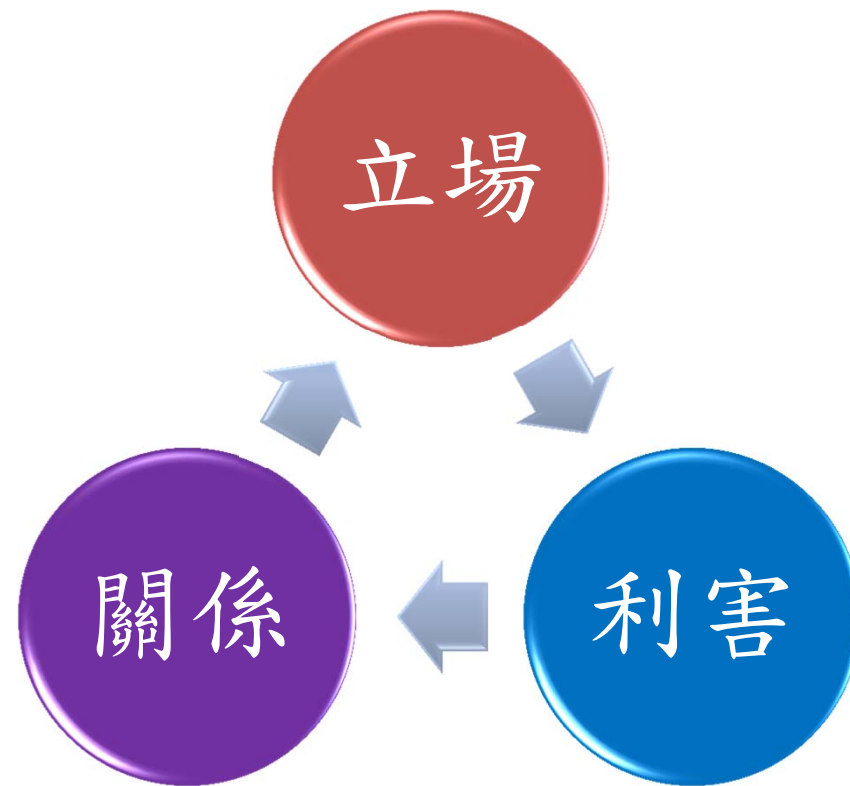
團隊合作成功關鍵-1

團隊成員有一致目標



團隊合作成功關鍵-2

主持人需充分了解立場、利害與關係



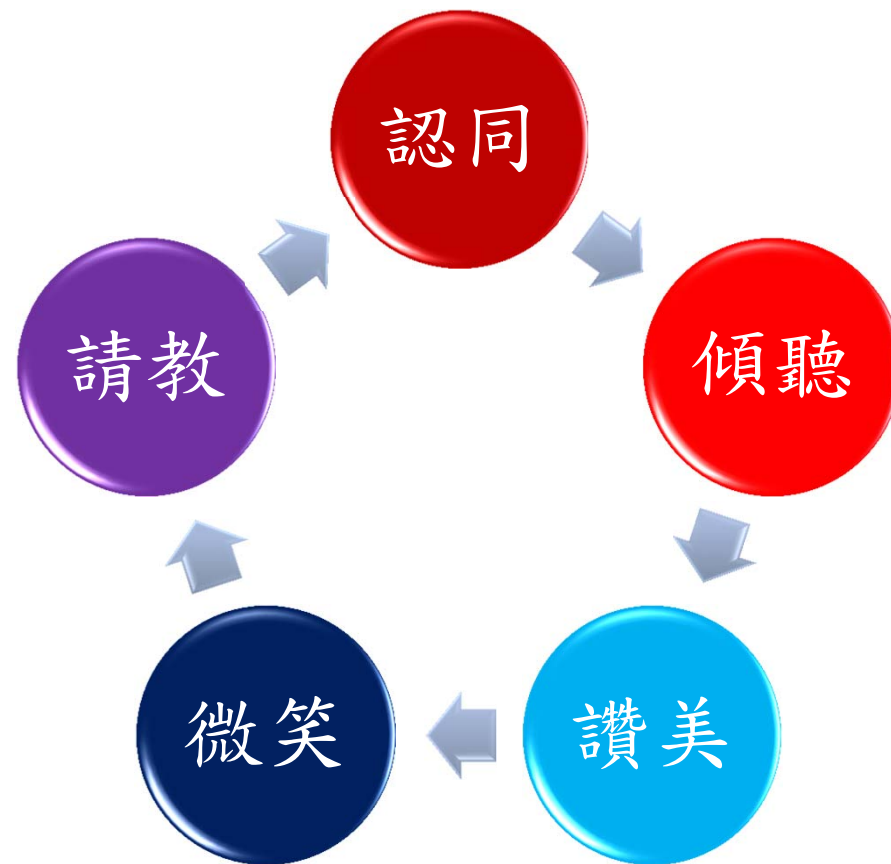
團隊合作成功關鍵-3

定期討論及充分溝通



團隊合作成功關鍵-4

合作過程中多一些元素降低阻力



團隊合作成功關鍵-5

負責單位多一些承擔與付出



Thank you for your attention !