

10.3966/199457952021071504017

## 一招基本功，讓你勝任主管職

### A Fundamental Guideline for Governance and Administration in Medical Health Industry

黎憶萍<sup>1\*</sup>、吳詩圓<sup>3</sup>、李君儀<sup>1</sup>、洪冠予<sup>4</sup>、劉建良<sup>2</sup>

<sup>1</sup>台灣基督長老教會馬偕醫療財團法人馬偕紀念醫院、<sup>2</sup>院長辦公室、<sup>3</sup>財團法人醫院評鑑暨醫療品質策進會、<sup>4</sup>國立臺灣大學醫學院附設醫院體系發展中心

I-Ping Li<sup>1\*</sup>, Shih-Yuan Wu<sup>3</sup>, Jiun-Yi Li<sup>1</sup>, Kuan-Yu Hung<sup>4</sup>, Chien-Liang Liu<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Medical Quality Department, <sup>2</sup>Superintendent's Office, Mackay Memorial Hospital, <sup>3</sup>Joint Commission of Taiwan, <sup>4</sup>Healthcare System Administration Center, National Taiwan University Hospital

通訊作者：黎憶萍

連絡電話：0975-835004

連絡地址：台北市中山區中山北路二段92號

所屬單位：台灣基督長老教會馬偕醫療財團法人馬偕紀念醫院

電子信箱：a0143@mmh.org.tw

2020年9月，我們邀請時任國立臺灣大學醫學院附設醫院新竹臺大分院新竹醫院的洪冠予院長到院和醫院主管們分享醫院管理與醫療品質的經驗。依據洪院長多年的經驗，他認為「主管是組織運作的靈魂，而擔任主管，有一項最基本的思維(mindset)，會決定是否能勝任主管職責，進而推動組織運作，啟動變革。」，那「這個重要的心態上的轉折是什麼？要如何養成呢？」

整場演講，介紹三種應用。每一種應用，洪院長都結合醫院已經在使用的醫療品質管理工具，仔細舉例說明。一方面讓主管們可以複習品質管理概念，一方面引導大家學習，如何在完成每日例行工作的同時，也逐步養成整個心態的轉折，非常精彩。

重點整理如下：

#### 【應用一】

洪院長先定調擔任主管的重要職責「確實瞭解自己所屬單位提供哪些醫療服務？如何讓這些醫療服務順利進行？團隊成員間（含單位內/跨單位）如何協力合作？」

洪院長以病人流(patient flow)的架構，結合現場管理(front-line management)模式，讓大家思考，還原病人被照護的路徑與經驗，以病人的角度(patient perspectives)出發，解析自己單位提供哪些醫療服務關鍵流程名稱（圖1），及與對應提供該關鍵流程相關院內單位的整合。我們可以學到三個觀念：（一）和單位或團隊一起呈現（或「看見」）組織的主要流程、次流程，有哪些檢核點(check point)。這些檢核點在平時，可能是服務的效率決定步驟，若是協調不好就會形成瓶頸，也是潛在的風險(potential risk)所在。「辨識風險，是風險管理的第一步！」幫助醫院發現可能存在的各種潛在問題，進而促使改善、提升品質。（二）提升組織內成員間的溝通(communication)與連結(connection)，就像團隊資源管理(team resource management, TRM)手法所強調的。（三）如果結合評鑑條文的精神，可以落實組織內各成員的職責(responsibility)，從而提升當責(accountability)。