

創造又快又好的急診

文／急診部 主任 陳維恭

5月的科務檢討會議上，鄭副院長交代我要思考，未來五權院區開幕後，急診的特色是什麼？雖然這個問題只有短短幾個字，卻是所有急診同仁，包括我在內，都應該好好思考的問題。

中國急診未來的特色是創新的技術嗎？我認為短期內恐怕有點困難。那是新的設備嗎？恐怕也持續不了太久，就會有人跟進。是疾病的治療成效嗎？急診那麼多形形色色的疾病，很難三言兩語講清楚，至於民眾就更不可能瞭解你在說什麼了，當然也就不可能成為腦中深刻的印象，所以不會幫你傳頌。

本院急診特色應是「又快又好」

那麼應該要怎樣才能做到既簡潔又有力的向民眾傳達未來急診的特色，而且不會輕易改變或遺忘呢？今年5、6月，我有幸參與衛生署急救責任醫院分級評鑑工作，參訪過北、中、南十多家『敢』申請成為重度級的醫院，搭乘高鐵來來回回跑了許多趟，在看清楚其他醫院的優、缺點後，我要提出一個可供急診未來努力的目標，並作為本院急診的特色及給民眾的品牌形象，那就是創造一個「又快又好」的急診。要達到這個目標並不容易，然而正因為不容易，所以才具有競爭力。


攝影／盧秀禎

多醫護人員認為標準化會降低工作效率，其實不然，所謂：「寓快於緩」，剛開始或許效率會變慢，但等到熟練後，標準化反而會讓工作達到又快又好的境界。

人力充裕急診效率才會高

提升效率是另一個重要的工作目標。我從2月份起，就在不同時段利用高鐵來回各地開會，我發現空的位子越來越少了。高鐵票價應該不算便宜，但坐的人從穿著體面的乘客，到現在連學生、一般民眾，甚至穿短褲的人都來搭乘。為什麼坐的人會越來越多呢？理由很簡單，因為高鐵提供省時、準時及相對安全的服務。這裡面潛藏的含意是消費者願意多花幾倍的錢來購買時間、購買方便，而且高消費是可以被激發出來的，只要你提供符合消費需求的服務。因此，有效率的急診，也就是夠「快」的急診，仍是未來服務十分重要的一部分。雖然有些事必須慢工出細活，但當效率成為新一代的普世價值時，醫療服務產業恐怕無法置身事外。

沒有效率的服務不外是人力不足、流程有問題，不然就是訓練有問題。人力問題往往是醫院管理上很大的成本負擔及壓力，我常以簡單的「滿水原理」來說明急診人力的困境。如果急診人力是一個杯子，病人就像倒進杯子的水，杯子滿了，水一定會溢出來，溢出來的水代表的就是醫療糾紛、就是申訴抱怨、就是產生不信任，使我們要花更多的時間和人力去擦乾這些溢出來的水。如果杯子不夠大，水常常滿出來，滿意度當然不好。所以杯子的容量一定要夠大，才會有



要創造一個「又快又好」的急診，就是要進行標準化及提升效率的工程。這一次的急救責任醫院分級評鑑，我們很清楚的知道，傳統由醫師隨意主導的服務方式已經改變，就算你不改變，也會有人以一些照護標準來要求你改變；你不努力自我提升品質，就會有外力督促你提升品質。

急診服務品質必須標準化

就以這次評鑑中急性冠心症，急性中風及重大外傷三大疾病而言，這些和時間競賽的疾病，若能在標準時間內完成必要的處置，病人才能有最大存活及良好預後的機會。因此，要成為重度級的醫院，就必須按標準來照護病人，不像過去「想怎麼做就怎麼做」，也不容許「不能做就可以不要做」。管理上有句話「You can't improve what you can't measure」，意思是沒辦法測量就沒辦法進步，換句話說，要進步就一定要有測量。標準化是測量醫療品質最基本的東西，標準化照護是依據實証醫學為基礎，而且對結果要不斷的監測並進行改善。

急診傷病有輕有重，要求所有的治療結果都要很好，不盡合理，但以標準化作為訴求，卻是保障急診服務品質的最佳策略。很

效率，有了效率以後，杯子或許還有變小的機會呢！因此，我認為急診的服務應打破現在人力管控的觀念，給急診足夠的人力，先提升效率，讓它轉變成高滿意度及高信任度，我相信未來這甚至會是另一塊可以提供自費的空間，因為花錢買效率絕對會成爲一種生活趨勢。

人員訓練良好可事半功倍

其次是流程問題。急診的工作往往必須和其他單位溝通，我發現由於沒有標準化或沒有落實標準化，許多急診同仁浪費很多時間和其他科溝通，有一些甚至是以以前就討論過的問題。此外，過去大多數的標準化，都沒有嚴格要求應完成的時間，例如急診病人要後送接受檢查或治療，往往不來回幾通電話是沒辦法搞定的，如果連急診醫護人員都說不清楚下一個步驟的確切時間，病患或家屬有可能知道嗎？你認為這樣可以贏得信任嗎？以這一次的分級評鑑爲例，中風病人電腦斷層要在30分鐘內完成，40分鐘內要完成電腦斷層報告，從到院到給藥（door

to needle）60分鐘內要完成。心肌梗塞的病人，心電圖必須在5分鐘內完成、病人進急診到接受導管90分鐘內要完成，而且要能做到24小時365天都一樣的品質，可見提供又快又好的服務是必然的趨勢。

人力不足、流程沒有標準，固然是個問題，但如果人員訓練不足，再多的人、再好的流程也會因爲人員訓練不好而功虧一匱。因此，一開始就要用最好最正確的標準來訓練員工，才能事半功倍。

經營優質急診不能怕投資

套用最近我學到的幾位國內外知名人物的話來做結尾，一位是哈佛大學Michael Porter教授說的「Competition must be based on results」，以及宏達電周永明執行長說的「公司怕競爭，不如關掉！」。今天要做到台灣頂尖的急診就要做到「又快又好」，而且要讓中國醫藥大學附設醫院的急診和「又快又好」畫上等號，所以要經營急診，就不要怕競爭、不要怕投資！

印度矽谷之父穆爾蒂1020期的商業週刊，接受訪問時說了一句發人深省的話，他說「贏得尊敬就贏了財富」。如果我們用「又快又好」的急診服務來贏得病人或家屬的信任，我相信我們也會同時贏得尊敬及財富。試問當你的家人或親友送到本院急診時，你會期待怎樣的服務呢？答案肯定就是「又快又好」。我希望在即將進駐這棟雄偉建築物的關鍵時刻，能和所有急診同仁以及所有參與急診服務的部門一起努力，早日達到這個目標！🌟