



周院長於院慶典禮頒贈
紀念牌感謝周治華總監
(攝影 / 游家鈞)

台灣JCI之母 周治華總監

文 / 副院長 沈戊忠

「那位眼睛閉上的給我站起來！就是你！聽JCI這麼重要的課為什麼要睡覺？你是哪一個單位？社工？好，我問你，社工寫的訪談紀錄應存放在哪裡？」

「這個防火門底下的空隙太大，不合格！」

「所有抽出來的藥，沒有馬上注射，都要label（標記），同時打兩針，兩個針筒更要有label。」

「Time out，除了手術之外，所有invasive procedure（侵入性步驟）也都要做time out。」

「各單位的品質指標要宣導到每個人都很熟悉！」

「感控！這個加護病房的家屬洗手設備符合感控嗎？」

「藥劑部的謝主任！這個病房的急救藥你們有來看過嗎？」

這就是周治華總監，一開始會讓人畏懼的Connie Ma。但是，她說：「我如果不嚴格，如何在1年內傳達JCI總共14大章、1214條的評鑑準則，以及美國與台灣不同的醫療照護觀念？」

事實上，Connie的行事作風剛中帶柔，她真的很有耐性，制定P&P與品質指標，到全院各單位走透透，看硬體設備，與護理、技術、社工、醫師、心理師、營養師乃至清潔人員、看護面談，花了1年時間，把全醫院各部門人員的心都綁在一起，通力合作，完成JCI評鑑，拿到JCIA認證，真是我們的驕傲。

成長背景養成堅韌的個性

大家都跟我一樣，很想了解這位美式作風的女強人背景，因此我特別利用她最後一次來輔導我們的機會，做了一個簡單的訪問。

Connie在台灣出生，父親是空軍飛行員，退伍後進入航空公司當機師。她在台北國語實小讀到三年級，因父親去越南一家航空公司任職，便隨家人搬到越南，在一所中文小學讀完國小，又隨家人轉去泰國，在泰國的美國學校讀了兩年多的初中。16歲那年，她獨自回台灣，在關渡的聖心中學念了1年高中，然後隨父母移民美國，繼續高中學業。

她是長女，父親希望她能讀到大學畢業，而母親則堅持要她讀護理，理由是護理人員不怕失業。Connie說，以她的實力，申請醫學系並不困難，但因年輕愛玩，不想那麼辛苦，所以上沒把醫學系當成目標。現在想起來有點後悔，畢竟在醫療這個行業，護理人員是屬於比較弱勢的一環。

不斷朝目標邁進的實踐者

Connie說：「我的個性好強，很想當領導者，但我也知道如果要出人頭地，必須更用心的學習。」由於志在護理，念中學時，她就去一家醫院的開刀房兼差當清潔工，順便觀察開刀房的護士在做些什麼。考上加州一家州立大學的護理系之後，她一邊讀書一邊打工，早晚都在醫院幫病人抽血，上午抽完血就趕去上課，下了課又趕去醫院抽血，把抽血技術練得十分高明。她也去病理科做

標本的檔案資料，以及去實驗室送標本，因此對醫療工作的流程極為熟悉。

大學畢業之後，她先在一間中型醫院的加護病房及急診室當護士，由於一直想當護理長，半年後就跳槽到一家小醫院，圓了護理長的夢。在美國，注重的是一個人有沒有意願、企圖心及能力當leader，而不是看年資，因此她這個剛畢業但雄心勃勃的年輕女孩獲得賞識，如願以償。

後來她有一位朋友想讀護理碩士，鼓勵她一起努力。她考進最高水準的加州大學洛杉磯分校（UCLA）護理研究所，一邊讀書，一邊到醫院當duty manager（相當於台灣的值班護理長）。她說她可不是待在辦公室值班，而是全院走透透，因此逐漸了解婦產科、腫瘤科等各個科室的工作情況。

取得碩士學位之後，她的目標更進一層，現在想當的是護理主任，但因實在太年輕，資歷又淺，沒有一家醫院願意給她機會。已步上結婚紅毯的她只好選擇一家有40年歷史，以外傷醫療為主的醫院外科部任職，這家醫院觀念老舊，未能充分授權。兩年後，她在長堤（Long Beach）找到一家大醫院擔任復健科的護理主管，卻逢懷孕生子，不得不休息了半年。

雖然先生是電機博士，收入頗高，但她實在不想當家庭主婦，因此小孩7個月大就請父母幫忙帶，自己則去一家65床的小醫院當護理主任，Connie這時只有28歲。這家醫

院的護理主任不只管護理部，也兼管藥局、復健、廚房等，她一做就是8年，醫院很肯定她的能力，她卻擔心同樣的工作做太久，會變成難以進步的死木頭，因此決定接受另一家醫院的邀請去管理復健科，管理內容還包括行銷，門診與住院，極具挑戰性。

曾是JC唯一的華人評鑑委員

就在這段期間，她申請成為Joint Commission（JC）的兼任評鑑委員（surveyor），是當時最年輕，也是唯一的一位華人委員。這使得醫院的護理主任開始向醫院執行長抱怨她既在醫院當專任主管，又在外機構當surveyor，常常出差，雖然執行長表示不介意，希望Connie繼續留任，她仍毅然辭職，在JC做專任的surveyor，一做就是14年。許多JC的評鑑委員經常被醫院請去當顧問，輔導醫院接受評鑑，Connie也不例外。她覺得輔導醫院通過JC評鑑，要比當surveyor更有成就感，因為經由長期的輔導，確實可以提升醫院水準，改變醫院文化，其影響力是顯而易見的。

JC於1953年成立，是由美國聯邦政府授權成立的醫院評鑑機構，醫院如果不接受JC評鑑，就會由聯邦政府接手管理，而且許多私人保險公司要求醫院必須通過JC評鑑，才願理賠給付，因此JC在美國一直是很權威的評鑑機構。

JC在1998年成立JCI（Joint Commission International）推動國際評鑑業務，並在

2004-2005年達到高峰，國外越來越多醫院要求JCI前往評鑑，期能取得認證，證明醫院品質已達到國際水準，這是一項極高的榮譽。

回台幫助更多醫院提升品質

2004年，JC總部做了一個重大決定，禁止專任的surveyor當醫院顧問，以確保評鑑的公正性。由於JCI國際業務日趨鼎盛，而且極缺國外委員，在隨後的兩年之內，Connie旅行世界各地，到很多國家進行醫院的JCI評鑑。1996年，她在美國結識桃園敏盛醫院的楊宏仁執行長，2006年受邀回台擔任敏盛醫院的資深副院長，同時準備JCIA。2006年，敏盛醫院通過JCI評鑑。

這時她發現自己有必要留在台灣，輔導更多醫院通過JCI評鑑，以提升台灣的醫療水準。因此她在2008年正式辭去JCI委員，專心在台灣做顧問。包括本院在內，台灣迄今已有11家醫院通過JCI評鑑，其中有6家是由Connie輔導的。

我問Connie，在台灣當JCI評鑑的顧問與在美國有什麼不同？

Connie說：「在美國的醫院當顧問，通常只須協助預評（mock survey），但因JCI在台灣是新觀念，一切要從頭做起，從建立政策、準備文件、推廣以及將建築物修改到符合水準，每家醫院需要的輔導時間都長達一年多，是比較辛苦的。」

不過，她也說，在台灣醫院當JCI評鑑的顧問，真的很有成就感，能夠帶全醫院的一大群人做這麼多的改變，那種成就感不是單純做個評鑑委員所能比的。

永遠要做對病人最好的事

Connie並且對台灣的醫師有下列期許：

- 1.住院不是好事，醫師要能堅持原則，做專業管控，並帶領和教導民眾，讓住進醫院的都是真正有醫療需要的病人，
- 2.醫師對同仁要nice，不要把自己弄得太窄，只抓緊專科護理師（NP）幫你做事。要重視不同團隊的專業，善用其他同仁的專業能力，以團隊來照顧病人。
- 3.醫師受尊重是因為他的專業能力，而不是因為他的頭銜或位階。
- 4.當主管是要訓練的，不是隨便升一個主任，升上主任以後再靠try and error去成熟，這樣的代價太昂貴了。
- 5.應當時時刻刻想到自己做的每一件事，什麼對病人最好以及什麼對醫院有利。

雖然本院已順利通過JCI評鑑，但好的制度要繼續維持、好的溝通要繼續進行。以後見到Connie的機會可能變少了，但她所教導我們的一切以及「以病人為中心」的精神，一定會常存在我們心中。Connie的期許，我們將繼續努力達成，因為有一天我們可能也會成為病人！☺