

# 卓然

## 勇於擇善固執

這種反國內常情的經營理念，是我九年來必須自己承擔的十字架。  
但是一所醫療機構如果必須犧牲醫療品質，忽視人命，以求生存的話，它就失去存在的義意了！

摘自 黃達夫 用心聆聽

相信大家對「急診室的春天」應該不陌生吧！或者是某些好萊塢電影裡中醫藥環境一隅的片段，那些井然有序的醫療空間、分工細微的精緻體制、天衣無縫的團隊默契，想必在你心中盪起了不小的漣漪，尤其當你與國內的醫療環境比較評論時，呼之欲出的結論更要劇烈衝擊著你的民族自信，與你靈魂深處的悸動共振。是的，毋須懷疑，我們是擁有奇蹟般台灣經驗的國家，位居亞洲四小龍之一，具有添購先進儀器的雄厚資本，包羅醫學人才的尖端菁英，但——我們也有著低劣粗濫的醫療品質，有著為人詬病的紅包文化，有著形同

水火的醫病關係，有著缺乏整合的診療體系。究竟是什麼原因讓台灣的醫療環境演變成如今這般景況呢？且讓我們以卓然的和信經驗對照現今台灣醫療體制盲點，從中作一評比，瞭解和信醫療團隊如何走出框框的枷鎖，用台灣人的雙手開創「急診室的春天」！

### 現今台灣醫療體制的弊病 機械化的醫療模式

回想一下當你生病時跨進醫院的情形：走向櫃台掛號，在候診室排隊等待，看著病號顯示器，聽著護士毫無熱度的語氣呼喊著一位位病人的名字，病人們

魚貫地進進出出……。直到輪到自己，坐在診療椅上，醫師機械地詢問病情，彷彿未加思索、依恃直覺地在電腦鍵盤上輕敲幾下，即結束了這次的診療行為。經歷了漫長等待，提著一顆對自己病情不安的忐忑心情，卻只得到醫師的冷漠回應，像應付例行公事般地打發病人，虛應敷衍，甚或對病人最後的叩首感激恍若未聞、視若無睹。這樣的醫療品質，豈是集合了台灣學術界精英份子所營造出來的醫療環境？或許是經年累月長時間的診療舉動，苛蝕了醫師們的耐性，亦或是太多悲歡離合生離死別的畫面，冷卻了醫療從業人員原本濟

世救人的熱情。那麼為何？當收到病人痊癒後所饋贈的「感謝禮金」時，醫師會牽動狀似麻痺的嘴角，露出平時難得一見的笑顏？

### 單打獨鬥的醫療習慣

平時國人常有頭痛醫頭、腳痛醫腳的觀念，一旦得了病，就會尋找各種不同的醫療模式，忘卻了這個顯示出來的病象，可能是其他更嚴重疾病的徵兆，而只醫治了這種表象的不適，卻忽略了另一初期發病的疾病，直到日後爆發出來時，可能已到了不可收拾的地步了！這種治標不治本的心態，和現今台灣醫師的單打獨鬥的行醫模式，實有密切的關連性。

### 健保體制下的亂象

台灣的健保給付制度，是根據醫院的門診量及用藥情形為主要依據。這種尚未規化健全的制度造成了眼前大多數醫生重量不重質的結果，三十秒一個病人，實在是無法做任何通盤完整性的檢查，基本的病根都無法治癒，遑論其他可能的併發症或潛在病症了。有些喪失醫德的醫生或以功利主義為導向的醫院，更可能枉顧病人的健康情形或家庭生

活，開立藥效較激烈的藥物或安排繁重事實上卻非必須的檢查療程，只為了向健保當局領取較多的醫療補助。事實上，健保當局每年都有上億的虧損，這種觀念若不盡快改善，只怕人民要負擔一年勝於一年的保費，卻只能享受一年差於一年的醫療服務了。

### 和信醫院的主要特色及優點

上述現今醫療體制的弊病，在黃達夫院長所帶領的和信醫院醫療團隊之下，雖不能說已完全解決，但也都獲得了充份的改善。誠如和信醫院的宣傳錄影帶所言：在照顧與治療並重的醫療服務過程中，和信醫院不斷激發每位醫護人員追求真理、終身學習的動力，蘊育助人為快樂之本的人生觀，以互信、互助、互愛的文化，凝聚醫療團隊的智慧與經驗，透過多科際整合門診方式，以疾病區別與特性，為病人量身訂作最正確、最經濟、且最具療效的醫療計劃。同時，在

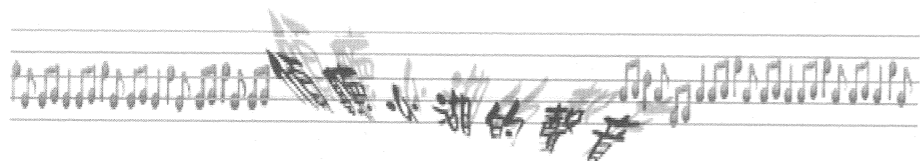
執行治療時，和信醫院為病人做最詳細的溝通與檢視，消弭其恐懼與不安，並舒緩其痛苦，善盡照顧病人的責任。和信醫院的所有措施都是以病人需求為考量，不會因為健保給付限制，而減少對病人照顧的程序與治療的時間，也不會執行不必要的治療，以增加醫院的收入，浪費醫療資源。就是這麼處處為病人著想，和信醫院與病人建立和諧信任的互動關係，以心理與生理、照顧與醫療並重的高品質療護，重拾病人的健康與新希望。和信醫院以病人為主體的思考，及尊重生命的理念，普遍獲得肯定，黃達夫院長更希望能將此一醫療理念推展到其他醫院，真正照顧到所有的人。

### 人性化的醫療空間與療程

走進和信醫院，馬上感受到



和信醫院，卓然而立於醫療體系之中。



有別於一般傳統醫院的氣氛與印象，「沒有一般大型醫學中心的繁雜、擁擠鏡頭，平均每位醫生每天門診不超過二十五人，初診時間平均二十分鐘以上，目前全院六百五十九位的醫護人員照顧一百五十個住院病人的醫務。」和信醫院是癌症治療中心，癌症是比一般疾病更難治療的病症，以一位患血癌的兒童為例，經過漫長的治療二到三年後大部份即可治癒，但是醫生同時要關心到兒童的父母經濟上的負擔，兒童就醫期間的教育問題、生活遊戲的規劃等。在醫院的空間、病房設計上，也要滿足小朋友可以和父母親同住相處的設計。

凡事都要以病人的立場來設

想問題，瞭解疾病帶給這個家庭的衝擊，以病人為中心、以病人的福祉為原則。黃達夫院長說：「我相信，每個人的心中都有著高貴、善良的特質，雖然有時我們也會被自私所蒙蔽……，台灣的醫學不應該只是強調科學技術的運用，應該將照顧病人，關心、了解病人視為福氣。」所以醫生並不只是一個科學怪人，他還必須要有有人文關懷的視野。但是目前醫學教育缺乏人文精神，這是台灣醫界最大問題。美國的醫學教育中，第一步便要學生學會關心病人，了解病人的需要，當病人談到死亡時，醫生也要能感同身受，深入病者價值觀，才能幫助他主宰自己的生命，並且



醫療團隊的照顧能避免「見樹不見林」之誤診。

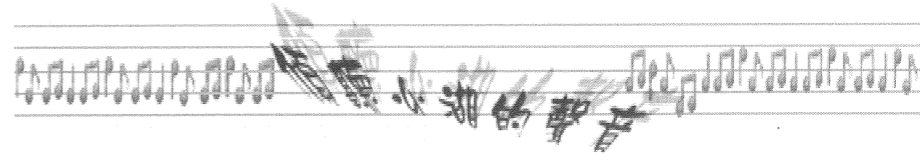
給予支援。

但是曾經有位台灣的醫院院長聽過黃院長的演講後，對他說，「在他年輕時也曾有過這樣的想法，但是現在只能留在夢中成為夢想了。」黃達夫院長認為，台灣缺少人文醫院和人文醫生的典範，讓大家知道原來醫生是可以這麼當的。而全民健保政策：以量計價，等於變相鼓勵醫院以業績取勝，民眾則處在「俗又大碗」的醫療假象中，忽略實際的醫療品質，造成更多的醫療浪費。

## 面面俱到的醫療團隊

### 1. 何謂醫療團隊

這個以癌症防治為主的團隊，不同於你所習慣的台灣醫療模式——整個病人的病況判斷、療程，全由同一位醫生負責——而是採用多科整合的團隊照護，在和信醫院內，一位病人是由醫療團隊中的所有醫師同時負責診治，病人由居家化的候診室請到獨立的診療室中，醫生在不同的診療室中逡巡諮詢，病人不需要移動，只須待在同一間診療室中，便有專司不同科別的醫師來進行診療。在診療室中，只維持單獨一位醫生與病人，充分尊重

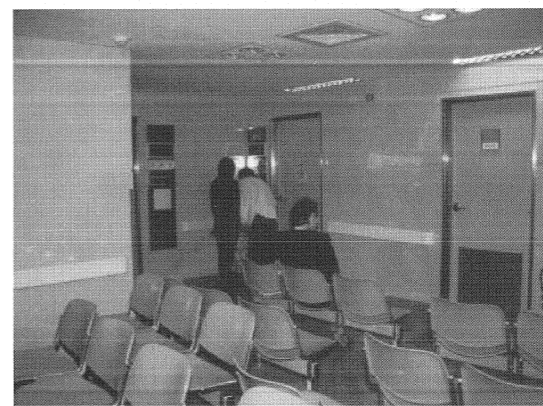


病人並保障其隱私權。在各個醫師進行診療後，就會在一固定時間進行團體討論，在充分溝通後，做出一種最適合病人的診療方式，顧慮到了病人的生理、精神狀況、家庭生活及經濟能力，並避免了各部門之間用藥可能的衝突性，或重覆用藥所造成的二度傷害。

和信醫療團隊最大的特色，是一個可辯論、討論、說服的合作關係，在醫師的工作中，每天除了會接觸社會上各種不同層

面的人之外，也必須面對院內的同仁、護士、藥師、醫檢師等。醫師必須依賴多元的專業輔助來照顧病人，所以一個好醫師對其他專業也必須有所了解，更要能善用他們的專業知識，不僅止於照顧病人，也要能作有效的協調，和醫院其他專業部門密切溝通、配合，一同提升整個醫療團隊的工作效率和醫療品質。其中最重要的訣竅就是主動的溝通，良好的溝通可以避免許多不必要的阻力。對於建立共同的醫療願景，身為院長的黃達夫醫師認為，不只是他自己一個人在進行

說服的工作，院內各科的醫療文化也在督促每一個新進的人員，更重視病人權益。就連醫院內部的評鑑制度，也是以是否細心照顧病人、是否參與醫院諮詢服務為指標。



失焦的目光中有著不耐，什麼時候才輪到我？

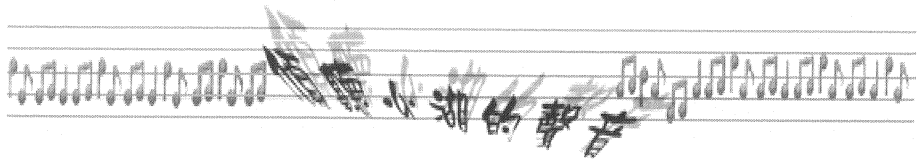
### 2. 領導風格與溝通方式

當我們問到黃達夫院長如何領導如此龐大的醫療團隊與行政體制時，黃院長謙虛地指出所謂的領導者並不一定是高高在上的院長，可能是某一位專科醫師，也有可能是某一位經驗豐富、具領導能力的護理人員。總而言之，在醫療團隊中，每一位成員都立足於平等的地位，互相扶持，彼此協助。在一般醫院中，因為搶奪病人所造成的勾心鬥角，在和信醫院是不可能發生的，也因為在醫療團隊中，大夥可互相督促，倘若其中一位成員

因一時疏忽而造成錯誤的判斷，其他夥伴便可立即發現，並加以改正。由於這種責任均分的制度，令各專科醫師減低了誤診的心理壓力，能以更輕鬆愉悅的心情面對病人，病人亦可獲得更精確的診療方式，減少了在不同醫院、不同專科之間奔波的時間，以免浪費體力與金錢。

談到團隊內若發生摩擦爭執要如何解決時，黃院長幽默地微微一哂，不發一詞頭也不回地伸出手指，指向身後牆上的一幅掛畫：「予豈好辯哉！予不得已也。」《如照片所

示》，娓娓道出他年輕時的一段往事：當他年輕時在與賓州大學合作的教學醫院內，當主治醫生進行臨床訓練時，曾為了某件case的診治理念不同，與專科醫師僵持不下而心存芥蒂，當黃達夫院長輪到這位專科醫師的部門時，黃院長本來擔心當時的嫌隙，會造成二人之間的尷尬，甚至可能會被刻意地刁難。意料之外地，這位醫生非但沒有為難黃院長，更會主動地提供資訊，多方協助黃院長。就是因為黃院長這種不畏強權，真理至上的態度，使得這位醫生對黃院長另眼



看待，更加欣賞這初出茅廬的台灣主治醫生。

在和信醫院的醫療團隊中，大夥也是秉持這種態度對病人服務。在會議室內討論時，只要大家的出發點都是為了病人的健康著想，同事間儘可以爭的面紅耳赤，出了會議室後，仍是最佳夥伴。正所謂「真理愈辯愈明」，在討論時沒有所謂的「權威」，只有「真理」是永遠的結論。在醫療團隊中，大家眾志成城、全心全意地為了病人的康復努力，不論職等，沒有派別，同舟共濟。在和信醫院內，所有的醫護人員都密切地分工合作，為台灣充滿了派系鬥爭、權力傾軋的各大公私立醫療體系，注入了一股清流！

## 根扎和信經驗 枝蔓台灣醫療

和信治癌中心醫院目前對癌症一、二、三期病人的治癒率，已經能和美國一流醫院並駕齊驅，因此吸引越來越多的癌症病人前來求診，但是在醫療品質的堅持下，和信治癌中心醫院無法容納所有的病人，因此黃達夫院長認為，和信的尊重生命、以病人為主體思考的醫療理念應推展到其他醫院，醫院的分級治療要能落實，才能避免資源浪費，才是病人的福音。

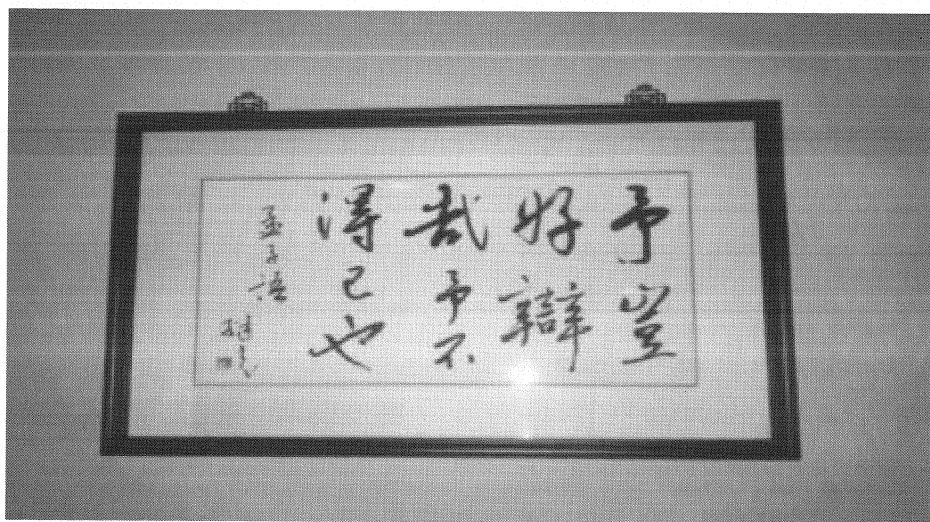
和信醫院的工作目標是除了要盡全力以最佳的醫療照顧病人外，也希望與國內醫界攜手合作，共同來提昇國內醫療水準，並培訓國內需要的醫療人才，以

保證優良作業的延續與推廣終能遍及全省各地，使國內的癌症病人不論身在何處，皆能獲得合乎水準的醫療，並促進各醫院間良性的、以醫療品質為重的競爭，在互相刺激中一同求進步。

和信醫院只是國內醫療團隊中的一份子，它以實際的行動積極地扮演提昇國內醫療水準的角色，因此，會時時檢討他們照顧的病人是否都達到他們預期的療效，也會時時思考如何去改善創新，使療效更上一層樓，使今天的和信醫院比昨天更有能力照顧病人。

期望和信醫院扎根工作做得堅實，有朝一日能看到和信醫院對台灣醫界的貢獻，在台灣醫學史留下一些足跡。不論醫院的規模大小，每個醫院所能照顧的病人量是會有限度的，但我期望和信醫院追求卓越的理念，對國家社會有形和無形的影響是無限的。

文／李培雯



真理愈辯愈明，不容妥協。