



攝影 / 盧秀禎

# 在變局中創新 本院醫療服務品質全國第一

文 / 中國醫藥大學附設醫院 院長 周德陽

**最**近喜事接二連三，繼中國醫藥大學榮登世界頂尖學術排名前500大之後，在32週年院慶前，《遠見》雜誌公布了一項全國性的醫療服務品質評比，本院光榮奪冠。當消息傳來，我真有說不出的高興與欣慰，這是全體同仁共同贏得的肯定，然而品質的追求永無止境，我們還有許多興革方案正在加緊趕路當中，相信假以時日，可以交出更亮麗的成績單。

## 《遠見》雜誌派出神秘客 為醫療院所服務品質打分數

我在8月間舉辦的中國醫藥大學醫療體系「全面品質提升」共識營中，曾主張邀請具有公信力的單位，到本院進行品質調查，藉由第三者的客觀審視，更能洞若觀火。巧合的是，在此同時，《遠見》雜誌已委託受過特殊訓練的單位，以類似米其林餐廳評鑑的方式，隱瞞身分，無預警訪查20大類行業的服務品質。25位訓練有素的神秘顧客歷經5個月調查，包括喬裝病人到全台18家教學醫院做隨機測試，在醫療院所類的評比結果，本院為全國第1名。

這個光環來得令人意外，但是絕非僥倖。這些年來，中國醫藥大學醫療體系在蔡長海董事長的領航之下，全力朝「世界一流中西醫學中心」的目標邁進，醫療、教學、研究與服務平衡發展，品質因而水漲船高。品質是看不見也摸不著的，主要存在於病患的實際體驗與內心感受之中，我們唯有以更專業而慎重的態度去面對每一位病人，才能藉由口碑傳播，塑造良好的品牌形象。

## 醫界動盪如萬箭齊發 我們在變局中銳意革新

近年來，醫界面臨空前的衝擊，冰凍三尺非一日之寒，只因積壓太久而萬箭齊發，更顯得威力驚人。諸如健保給付制度設計的缺失與醫療糾紛的泛濫，不僅嚴重打擊士氣，也扭轉了醫師的價值觀。內外婦兒急「5大皆空」其來有自，許多年輕後輩寧可救醜也不救命，再加上始終無法有效解決的護理人力荒等等，各種問題紛至沓來，使得醫院經營的困難度大幅升高，穩定浮動軍心與培育傳承人才，成為當務之急。

儘管情勢如此動盪，但我們沒有拘泥一隅，自亂陣腳，反而在各個層面銳意革新，期能從變中求勝，以行動來證明我們「以病人為尊」的決心。醫院是為了病人而存在，沒有病人就沒有醫院，如何落實「以病人為尊」這5字真言，真是一門最精緻的學問。

### 從病人申訴尋找問題 要求醫師做到每天查房

我們採取的行動包括醫療品質部重新改組，在十幾位醫師加入之後，除了原本的資料彙整之外，品質監測和後續追蹤的功能都予以強化，由醫師來督促醫師，效果更好。並且，成立醫事爭議審議委員會，當月被病人申訴超過兩次的同仁，或一個科部處室被申訴超過5次，就會被請到委員會來談談，由委員會幫忙尋找何以致之的問題關鍵，並安排相關的情境演練和教育觀摩，防止再犯。

醫療糾紛一旦發生，傷害便已形成，與其被動的從教訓找答案，不如主動的提前預防，創造雙贏。所以，我們要求主治醫師盡量做到每天查房，即使假日也應該到病房看看病人，如果出國或另有要事，可請同事代理，一則病人若有狀況可及時解決，二則也能讓病人安心。此外，修正醫師的職務行使權，以外科為例，剛升上的主治醫師過去沒有明文規範可做手術的內容，然而有些高難度高風險的刀，第4年、第5年的主治醫師才有能力執行，若經驗和技巧不足，貿然從事，易出意外，所以本院現已設下醫師申請手術的門檻，直接在電腦把關，使病人的安全與權益更有保障。

### 全方位提振教學風氣 培養好醫師救更多的人

醫療是團隊作戰，如果大家都獨善其身，必成一盤散沙，因此我們鼓勵醫師參與各

項公共事務委員會，以及重視教學，好好帶領實習醫學生和住院醫師，教學部也會主動稽核教學活動有無落實，如此才能吸引更多年輕人願意加入我們的行列，避免發生人才斷層危機。為了提振風氣，對於這些熱心付出的醫師，醫院在考核及升遷制度上都列入考量。

身為神經外科醫師，我還沒當院長時，1個月平均開60檯刀，每月開刀時數超過200小時，手術量之大在全國數一數二，然而無論怎麼努力，1年也救不了1000人。當院長之後，我的手術量縮減為過去的1/2-1/3，而把大部分時間都用於推動院務，希望能讓我們的醫療水準越來越高，服務品質越來越好，以及培育更多的好醫師去救更多的人，我覺得這比整天開刀的貢獻更大。醫師投入教學，栽培後進，意義也是一樣的，能使行醫之路益發豐富充實。

### 期待新制度漸入佳境 拿出執行力強化競爭力

有些制度在實施初期，難免會遭遇阻礙和抗拒，但在度過磨合期之後，同仁能夠適應並接受，即可漸入佳境，隨之逐步驗收成果。例如自從醫事爭議審議委員會設立以來，同仁們更加注意自己的醫療品質與服務態度，收到的病患感謝函大幅增加，去年全年是141件，今年1-6月就有198件。

本院很慶幸擁有一位高瞻遠矚，如海納百川的領導人，蔡長海董事長為醫院制定了大格局，規劃了大方向，並且給予充分奧援，而我們要做的就是拿出執行力。坐而言不如起而行，相信無論在團隊或個人生涯中，若能如此，必可發揮最佳的競爭力。院慶前夕，謹再以「執行力」3字與大家共勉，登高望遠，共創未來，此其時也！🕒