

以病人 為中心的美好

北醫體系躋身
國際醫療機構的傳奇

林進修 著





- 序·追求品質，永無止境 關雲 4
- 序·品質讓醫療更美好 陳冲 6
- 序·邁向卓越之路 邱文達 8
- 推薦·品質是醫院的尊嚴 楊錦洲 10
- 共同追求醫療的美好 廖燦昌 11
- 這才是病人最想要的 朱衛茵 12
- 回首來時路 一場無痛的變革 14
- 願景新境界 以病人為中心的美好 24
- 從教育著手 培養具有人文素養的專才 42
- 落實到文化 不斷推球上山 48
- 關鍵第一步 用更大的舞臺磨練更強的能力 58
- 新氣象開始 對的人、對的策略，還要強大的執行力 74
- 全體總動員 硬體設施不落人後 96
- 改革驚風 從荒草到醫學中心 106
- 升格之戰 每個環節都是國際級 118
- 品質把關金鑰 用 JCI 評鑑引導全體系大躍進 136
- 強化醫師陣容 教授級醫師來相挺 144
- 新組織新做法 團隊討論，個人化治療 154
- 創新服務 全臺唯一的癌症領航護理師 164
- 護理生力軍 要通過 ISO，也要賓至如歸 174
- 打開知名度 國際媒體都讚嘆的醫療奇蹟 184
- 號召志工 在戲劇中玩出丙上人生 194
- 深耕社區 義診·送餐·卡拉 OK 210
- 抗癌二十年 從秋菊姐到秋菊阿姨 228
- 附錄：北醫體系大事紀 238

願景新境界

以病人為中心的美好



攝影 | 林炳伊

「這種一校三院一家人有相同共議的情形，非常難得。」
臺北醫學大學校長閻雲認為：
「太不可思議了！」



實評鑑的外國專家會設定一個他們可以達成的目標，要求他們努力達成。

「更重要的是，這個評鑑給了一些善意的建議，讓我們可以精益求精，更上層樓。」

「這是非常重要的第一步。」閻雲說，這些外國專家設定的目標不會打高空，當然也不會是遙不可及的超級任務，都相當務實。

通過 JCI 評鑑的洗禮後，萬芳醫院率先摘下國家品質獎桂冠，雙和醫院、臺北醫學大學及臺北醫學大學附設醫院也急起直追，並在接下來的幾年裡，寫下北醫體系一校三院全都獲得國家品質獎肯定的歷史紀錄。

閻雲驕傲地說，公司企業榮獲國家品質獎是常態，醫學系統得獎就不常見，非常不簡單。

凝聚堅強的內部共識

「這個目標，絕非偶然！」閻雲發現在逐步達成目標的過程中，北醫體系也做了內部文化的改造，並取得共識。

有了共識，內部就自然而然形成一個團隊。這個改造過程，不同於外

料式的切割，而是自然而然、自發式的改變。

閻雲記得，北醫體系取得雙和醫院的經營權後，除了從萬芳醫院抽調一批好手到雙和當主管外，同時也把萬芳成功的經驗，移植到這家國內首度採取 BOT 經營方式的署立醫院，最後證明完全成功。

「這種一校三院，家人有相同共識的情形，非常難得。」

閻雲表示，他在國外待了二十七年，看到北醫體系竟可凝聚出如此堅強的共識，除了讚嘆，還是讚嘆。「太不可思議了！」

正因為如此，當邱文達親自到美國拜訪他，邀請他回臺接母校北醫大校長一職時，他沒考慮多久，就欣然接受。

向國際醫療機構看齊

放眼全球，閻雲發現梅約診所 (Mayo Clinic) 也走建立體系共識的路。

梅約診所雖名為診所，卻是世界著名的醫療機構，位於美國明尼蘇達州羅徹斯特，另在佛羅里達州傑克遜維爾及亞利桑那州斯科茨代爾設有醫院，在明尼蘇達州、愛荷華州及威斯康辛州，還有一些小的診所和醫院。

「美國新聞與世界報導」(U.S. News & World Report)對美國最佳醫院的排名中，梅約診所排名第二，僅次於約翰霍普金斯大學，不難想見其影響力。閻雲希冀，北醫體系能以梅約診所為學習標竿。梅約診所一直都從病人的心理出發，而不是以醫師的角度看事情，就因為凡事都以病人為中心，病人就醫後，不必到處去找醫師看病，而是醫師主動去看病人，並提供最優質且貼心的醫療服務。

這種醫師主動去看病人的醫療模式，可讓病人少了在醫院掛號、排隊的奔波之苦。閻雲非常認同地說，生病早已讓病人身心飽受折磨，還要他們在醫院裡跑上跑下，到處排隊就醫，真是惜何以堪！

建立感覺美好的理念

邁向國際頂尖的過程裡，閻雲把「Well-being」視為北醫體系奉行的圭臬，就字面意義來說，Well-being 就是「美好」。

閻雲說，病人來醫院看病，得到好的醫療照顧，頂多只能說是「Good」或「Well done」，因為那只是醫院分內的事，本來就要做好的。



為了讓病人擁有美好的感覺，北醫打造了舒適的就診空間。

為了讓就診病患感到無比美好，閻雲把 *McDermid* 重新下了定義，首先是病患等待時間最少，其次是醫院處理事情更快、更有效率，接下來是提供病患更多資訊，並與病患分享資訊，共同決定醫療處置的方法。

在整個過程中，只要可以讓病患感覺到舒服、愉快及美好，那就對了。閻雲驕傲地說，經過這幾年來一次又一次地討論，*McDermid* 已成為北醫體系一校三院的共同文化，做該做的事，並在治療的每個步驟中，讓病患感到美好。

適切安心的治療過程

就以癌症病人來說，第一週先到內科看診，絕大多數醫院都會安排他第二週做 X 光等檢查，隔週回診看報告，經確診並開始治療時，往往已是第四週以後的事了。「這些病患被告知可能罹患癌症時，早已嚇得半死，」閻雲不解地說，要他們一週一週地檢查、看報告，再展開後續治療，「那不是在折磨他們嗎？」

為了不讓這些病患飽受身心煎熬，北醫附醫、萬芳及雙和推出「導航」服務，癌症領航護理師 (Navigator) 會陪著病患一起討論出比較好的治療方案及選項，再協助安排到相關科別就診，或是接受必要的檢查。此外，這些受過專業訓練的癌症領航護理師也會針對病患的背景，協助找尋全民健保可以提供的資源，減少病患及家屬的經濟負擔。

和國內其他醫療機構不同的是，在導航服務系統下，醫師不再是病患唯一的依靠，護理師、營養師及癌症領航護理師等都會加入照護團隊，一起為病患的健康打拚。

閻雲認為，如此一來醫師不必再承擔過大的責任，將有更多的精神去治療病人，病人也可明顯感受到醫療團隊的溫暖與愛心，安心接受治療。

「這就是一種美好！」閻雲再三強調，只要能讓病患感到舒適、快樂及美好的事，北醫體系的所有成員都會全力以赴去達成，無怨無悔。

以病患滿意為首要目標

這種獨特的醫療文化，閻雲坦言北醫體系好幾年前已開始醞釀，他只不過到達其盛，剛好將之統合上路罷了。

這幾年下來，他認為醫療的本質雖沒變，但實際操作面已由醫師的單打獨鬥，逐漸演變為集合相關醫事人員的團隊合作，病患的醫療權益也因此獲得更多保障。

如此翻天覆地的巨大轉變，閻雲強調北醫體系從沒考慮可以從全民健保拿到多少錢，念茲在茲的只有一個，那就是病患在醫療過程中，是否感到舒適及安心。

「營利賺錢雖然重要，但我們更在意提供病患優質的醫療服務。」

「如果病患不滿意，一切都免談！」

醫病雙贏

閻雲發現，自從全力實踐「*patient first*」這個讓病人感到美好的理念後，新病人留下來的比率，急遽拉高到六成左右；也就是每十名首次到北醫體系就醫的新病患中，就有六名會留下來繼續就醫。

換句話說，這些病人不會四處求診，除可降低健保財務負擔及社會成本外，北醫體系也可從中獲得成長的動力，大家都得到好處。



多年來北醫體系不斷提升醫療品質，獲得各界肯定。(圖為第20屆國家品質獎頒獎典禮成果展)

而在所有獲益者中，閻雲認為北醫體系一校三院的品質藉此不斷提升，收益也逐年增加，又是最大的贏家，「今天我們多做一點，明天我們就可多拿一些。」

有了品質，品牌也跟著出來。閻雲充滿驕傲地說，今天在路上隨便問個路人，問他們對北醫體系的觀感，絕對和五年前不同。

「就算是臺北醫學大學的老師，現在再談起北醫大時，他們的聲音也會不一樣。」閻雲相當篤定地說，「這就是從品質延伸出來的信賴。」

追求國際級的品牌

從提升品質到建立品牌，雖沒有一個明確時程，但閻雲清楚知道，這個藍圖早已在他們的腦海裡成形，只待他們逐步完成而已。

自從以梅約診所為學習標竿，並全力實踐 *Meiberg* 這個讓病人感到美好的理念後，「以病人為中心」已成了北醫體系的核心價值。不久前才成立的署立雙和醫院神經醫學中心，就是現成例子。

當中風病人被緊急送到這個中心後，醫療團隊全都以病人為思考中

心，全力救治，不去考慮醫療費用到底有多貴，或是健保有沒有給付等問題，「先把病人救回來再說！」至於醫療成本及經營利潤等問題，就交由管理發展中心去傷腦筋。

中風如此，癌症和糖尿病の治療也是一樣。閻雲表示，糖尿病雖也是慢性病，卻比高血壓、高血脂等其他慢性病複雜許多，必須定期透過各種檢查，才能確實掌握病情，避免或延緩心血管、視力及周邊神經的惡化。

北醫體系在北醫附醫、萬芳及雙和成立的糖尿病中心，就是把糖尿病患的各項檢查「健檢化」，也就是定期安排他們回院接受各種檢查。

貼心的個別服務

這個工作，就由個案管理師一肩扛起。這些大都具有護理背景的專業人員會主動提醒病人回院接受各項檢查，免得這些糖尿病患忘東忘西，沒有按時受檢。

根據臨床觀察，不少慢性病患都不敢面對自己罹病的事實，像隻把頭埋進沙裡的鸵鳥，能拖就拖，就是不願到醫院抽血、驗尿，接受各種檢查。



直到有天身體不舒服到必須到醫院就診時，往往病情已惡化到某種程度，就算勉為其難接受治療，健康狀況通常已「回不去了」。

就因這樣，個案管理師必須扮演起「管家婆」的角色，時時盯著每個病患的狀況，檢查時間到了，就主動通知，甚至代為安排回醫院接受檢查。她們任劳任怨地「雞婆」下來，糖尿病患的回診檢查率明顯增加，病情普遍獲得控制，醫院的營運也得以成長，共創雙贏。

尊重病人隱私

此外，提供擁有隱私權的隔間治療室也是一項貼心的服務。

一般說來，只要不是嚴重到末期的癌症病患，大都需要接受化學治療。但三、四個月治療下來，常會併發噁心、嘔吐、食慾不振、體力下降及掉髮等併發症，治療期間常需要家人的陪伴與照顧。

大多數醫院的治療室都沒有隔間，所有接受治療的病患及其家人全都擠在一個開放的空間裡，既缺乏隱私，也容易因一些小事而磨擦起爭執。

為此，北醫附醫、萬芳及雙和在既有的治療室裡，另隔出一間間獨立

的化療室，提供個人化的化療服務，好讓部分有此需要的癌患多個選擇，安心接受化療。

獨特的北醫文化

這些年的實際操作下來，閻雲發現效果相當好，癌患及家屬的滿意度增加，這種「以病人為中心」的醫療服務理念，今後也將從癌症、糖尿病，擴大到更多的疾病類別，形塑出獨特的「北醫文化」。

儘管在實踐「Well-being」這個能讓病患感到美好的過程中，難免會碰到一些問題，比如癌症治療必須有營養師的配合才行，但並不是所有營養師都懂得癌症病患的飲食，也不見得有興趣，因此必須從中挑選出一些樂於照顧癌症病患的營養師，再施以專業訓練。

「這通常要花一些時間，」閻雲坦承，雖在這些營養師身上投資得花錢、花時間，卻絕對值得。

「人心轉了，信念不一樣，做法就會不一樣，」閻雲強調，花好幾年時間凝聚出來的北醫文化，是以有形的 JCI 國際醫院評鑑及國家品質獎，

打破陳規，進而讓整個醫療體系永不停歇地往前精進。「從立相到破相，有點禪宗的味道。」閻雲面帶微笑，淡定地說。

二〇一三年五月七日，閻雲以「MU, past, present, and future」為題的校內演講中，就豪氣萬千地指著臺下的北醫大教職員生說：「你們都很優秀！」他同時鼓勵所有北醫人，今後走出去時，如果有人問從哪裡畢業或在哪裡工作，應該很驕傲地說：「T.M.U. 臺北醫學大學！」

秉持著這份豪氣與自信，他希望能帶領北醫大朝世界頂尖醫學大學之路邁進，建立卓越體系，成為別人學習的典範。