

以戒為制度 以愛為管理

台北慈濟醫院經營管理十八年有成

文／鄭冉曦

經營管理策略是決定醫院定位和文化的樞紐，而台北慈濟醫院自二〇〇五年啟業以來，始終秉持慈濟醫療法人執行長林俊龍「以戒為制度，以愛為管理」的理念，持續擴展成為具有豐富專業與人文的生命磐石。

扎實訓練及全院凝聚力 成就應變能力

醫療管理可謂是經緯萬端，完善制度背後的精神與情操，需要經年累月的積存。對此，評鑑中負責經營管理組的徐榮源副院長提到，台北慈濟醫院啟業之際，上人給予「感恩、尊重、愛」的叮嚀與祝福，各處建築如：和氣樓、合心樓，會議室名稱如：和氣會議室、合心會議室，與院內牆壁吊掛靜思語字畫的提醒，讓台北慈院成為一處如同修行的道場，同仁從中培養對於制度的遵從，按照合理的工作倫理與他人合和互協，由此造就屬於台北慈濟醫院的管理特色。

醫院的經營管理大至政府政策合



台北慈濟醫院自二〇〇五年啟業以來，始終秉持慈濟醫療法人執行長林俊龍「以戒為制度，以愛為管理」的理念，持續擴展成為具有豐富專業與人文的生命磐石。攝影／盧義泓

作，小到垃圾場、廚房清潔維護，每一細節都需考量醫療品質與病人安全，規畫全方位的施行策略。以三年新冠肺炎的應變為例，在如此緊急且龐大的挑戰中，台北慈濟醫院能夠有如此迅速的應對措施，徐榮源副院長歸功於全院同仁強大的「凝聚力」以及平日扎實的教育訓練。

分九路執行防疫抗疫 堅強使命感完成任務

疫情期間全院醫護兵分九路，胸腔內科、感染科醫師負責專責病房、加護病房搶救重症染疫病人，內科醫師支援原先的病房照護，外科醫師以及各專科醫師則負責五處靜思堂疫苗接種、社區篩檢站、集中檢疫所等後線任務，過程中不僅需要醫療專業，更需要各團隊堅強的使命感。

而這分守護生命的熱忱，從醫療團隊擴及至行政團隊，在居家照護啟動初期，教學部、企劃室、醫療品質中心、人資室、人文室、公傳室、祕書室等紛紛加入，各單位分工合作，讓確診分流的運作能更有效率。徐榮源副院長表示：「疫情艱難時期，全院同仁共體時艱，全力以赴，而這分愛

不僅讓染疫病人深受感動，更是傳遞到醫院以及檢疫所附近的居民心中，我們所收到社區居民的感恩與鼓勵，便代表著民眾對台北慈濟醫院最好的信賴與肯定。」

員工教育訓練 三階段教學有成

自醫院經營管理的面向而言，員工教育訓練必然是不可或缺的，完整、積極、有效的教育訓練能提升醫療品質、維護病人安全。以全院必修課程為例，將評估訓練的成效分為三階段，第一階段為同仁課程的滿意度調查，用以衡量教學內容的品質；第二階段為前後測作答，藉此分析教學吸收的成果；第三階段為結果指標稽核，透過經常性的內部、外部稽核作業，檢視教學內容對臨床端的實質影響。

舉例來說，為了預防手術部位感染，



台北慈濟醫院投入抗疫第一線。圖／台北慈濟醫院

除了例行的課堂教學外，外科部、護理部、感染管制中心與醫療品質中心展開跨團隊合作，舉辦「螢光顯色手部衛生檢設」、「誰是洗手王」等實體教育訓練，強化同仁對手部衛生重要性的認知，結果顯示同仁洗手的遵從率及正確率有明顯提升，進而使手術感染率下降，此舉也榮獲國家醫療品質獎殊榮。

視覺化儀表板一二八項指標 持續優化關鍵績效

經營團隊一直以來也透過視覺化儀表板 (POWER BI) 分析各項指標，每月召開定期檢討會議，針對相關政策

以及事件通報的執行處理成效進行追蹤。二〇一一年醫策會建置 TCPI 臺灣臨床成效指標計畫，臺灣醫療機構可以自行提報相關指標資料，以做為醫院內部持續改善、精進品質的動力。因此藉由 POWER BI，團隊可以直觀看見台北慈濟醫院在一百二十八項醫療管理可比較指標中，有九十一項優於或等於醫學中心加權平均值；也有六十八項優於等於醫學中心的第二十五百分位，如此團隊即可針對不足處進行改善，同時持續優化關鍵績效指標。

徐榮源副院長指出，醫院管理的目標設定並不容易，訂得太低，即使達



台北慈濟醫院外科護理愛圈團隊運用組合式照護降低「腰椎後內固定骨融合術」之手術部位感染，榮獲醫策會第二十二屆國家醫療品質獎「主題改善組」銅獎。攝影／盧義泓

到了也無法成為醫學中心；訂得太高，又得思考人力、物力、財力的投資成本。唯有透過不斷蒐集相關數據，了解自身定位後，將有限的資源發揮最大效益。徐榮源副院長也感恩醫療志業張文成副執行長在醫學中心評鑑準備期間，針對經管組進行八輪條文細讀指導，讓台北慈濟醫院能逐步提升管理的高度與格局。

承擔社會責任 提升區域醫療水準及落實分級醫療

除了醫院內部的政策推動外，協助提升區域醫療水準並落實分級醫療也是台北慈濟醫院的社會責任之一。

二〇一五年起配合新北市衛生局推動「綠色通道」服務，與新店、中和、永和及文山地區共兩百六十三間基層醫療院所成立「慈濟合心醫療群」，從醫療、資訊、行政等各面向著手輔導，搭建區域醫療網絡，提供更密切、更便民、更有效率的分級醫療雙向轉診服務。

有苦的人走不出來，有福的人要走進去，為協助偏鄉或貧困民眾獲得妥善醫療照顧，台北慈濟醫院積極參與「偏鄉地區健保醫療服務計畫」、「山地離島地區醫療給付效益改善計畫」、「醫學中心或重度急救責任醫院救援計畫」等計畫，醫院同仁足跡踏遍新



徐榮源副院長（中）及夏毅然主任（右）前往偏鄉進行巡迴醫療義診。攝影／王占籬

北市石碇、烏來、瑞芳、雙溪、平溪、三芝、石門等山地偏鄉，進行巡迴醫療義診與往診，彌補大臺北東南隅醫療資源的不足。

感恩志工齊守護 醫院自家園

台北慈濟醫院結合慈濟社區志工網絡，讓病人從住院到出院都能感受到獨屬慈濟的暖心關懷。台北慈院平均每天有兩百二十多位志工，接力堅守在醫院各個角落。「我們的志工精進佛法，運用『善巧方便法』與病人互動。」徐榮源副院長讚歎，慈濟志工對醫院的護持，真的是付出無所求，以慈悲、智慧來膚慰病苦。台北慈院有著得天獨厚的人文優勢，無論是同仁或是志工，都用心將每位病人當作家人看待，獲得病人及家屬完全的信

任，建立溫暖的連結。

此外，慈濟志工更是把台北慈院當作自己的家園呵護，為了讓同仁與來院大德有個安全、潔淨的環境，大北區志工展開一系列整建工程與吾愛吾家大掃除，從拱橋橋面更新、園藝整理、總長七公里欄杆的除鏽塗漆到連鎖磚的鋪設整建，「藍天白雲」的身影無所不在。而同仁更是與志工再次啟動大掃除，並將過往為期一天的打掃拉長至八天，人人布施時間，齊心協力將醫院打掃得煥然一新。迎接醫學中心評鑑前，志工們更在五樓設置溫馨小站準備豐富的美食與點心，體恤大家迎接評鑑的辛勞，溫暖同仁的心，做台北慈院最堅實的後盾。

台北慈院十八年來逐漸成長茁壯，徐榮源副院長表示，醫院最亮眼的特



同仁與志工人人布施時間，齊心協力將醫院打掃得煥然一新。攝影／連志強



志工在五樓設置溫馨小站準備豐富的美食與點心，體恤大家迎接評鑑的辛勞。攝影／范宇宏

色就是全人醫療的精神，醫療專業加上慈悲的心，形成所謂的「慈悲醫療」。而如何將這分心念代代相傳，人才的招募及培養顯得尤為重要，只要道心不退轉，待人處事在原則中求方便，在方正中求圓融，台北慈院一定能夠在「人本醫療，尊重生命」的菩薩道上永續發展。

道心不退轉，台北慈濟醫院在「人本醫療，尊重生命」的菩薩道上永續發展。攝影／盧義泓

