

<十年有成>永不休止的自我超越----訪萬芳醫院邱文達院長

邱文達院長口述 • 讀者服務組 魏怡君 陳雨靜 整理



萬芳醫院 10 歲了！這一期的北 e 圖報馬仔，兩位小編為各位讀者請到了有「醫院管理學大師」美譽、也是我們臺北醫學大學副校長---萬芳醫院邱文達院長，請他與我們分享拿下許許多多認證、廣為各界肯定的萬芳醫學中心成功秘訣，與一路走來、含淚播種到歡呼收割的點點滴滴。

創始之初

「北醫是在 1996 年與市政府簽約，其實當時接這個醫院並不為各方所看好，市政府方面對於此規劃案態度亦顯消極。原希望能與長庚合作的市府，後來又找了新光醫院，但是這些醫院都沒有太高的意願。主要是因為市立醫院在經營上是有極大的難度的，光是議會干涉的問題就足以讓大家卻步。於是市府開始公開招標，第一次還有慈濟出來競標，但還是因為少於三家而流標，到了第二次第三次就都只剩北醫了，一直到第四次市府才決定不再招標，最後以 BOT 的模式讓北醫承接下這個案子。」

創業惟艱—從『毒蛇野狗的故鄉』到一流醫學中心



「當時我們接手的時候醫院已經荒廢了四年，被議員稱作是『毒蛇野狗的故鄉』，因為旁邊就是山區，所以蛇都會藏匿在閒置的大樓中，野狗也是在每一層出沒，地上都是排泄物，所以簽約之後我們花了大量的時間與金錢在整頓大樓上，才慢慢地讓萬芳步上軌道，於 1997 年正式開幕。很幸運地在這十年的過程中萬芳一路從區域醫院晉升至區域教學醫院，最後於 2005 年升為醫學中心。一路上可說是華路藍縷，大家都是拼了老命在做事，幸好很快地就損益平衡，以當期來看一年九個月就打平了，在四年九個月時更是達成了所有累積損益平衡。」

眾人同心

「拿下萬芳這件事在北醫的歷史上是個很重要的轉捩點，不管是校方、校友或是董事會都全力投入。其實剛開始董事會並不是太贊成，認為這個案子太大，弄不好就會拖垮整個北醫。當時的校友會會長郭許達醫師，現任新竹馬偕的院長，就強力支持北醫承接下這個案子以開拓格局。其他的董事像是李祖德及洪奇昌董事，兩位都非常熱心奔走。校內則有胡俊弘前校長以及盧美秀院長、林經甫校友、簡承盈校友等很多很多人的努力。在這種集體運作下，我們才能運行如此順利。」

與捷運共生



「拿下無數個第一的萬芳，其中一項就是：全國第一家跟捷運共構的醫院。但是讓民眾就醫變得更加方便的捷運，卻也對醫院本身帶來了一些影響。因為車站跟院區建築是在一起的，也因此在一樓相接的地方約有一百公尺長會有很嚴重的漏水，主要是因為捷運經過震動的緣故造成縫隙，每三個月捷運局就必須來補強一次。另外捷運的強烈電磁波會對所有的醫療儀器造成干擾，也因此空間的安排上我們都會盡量將重大的儀器移到一百公尺之外，也就是建築的另外一邊，之後市政府也花了三億五千萬做了電磁波的隔絕，這些也可算是不為外人所知的代價。」

萬芳的特色

「在運行上軌道以後我們就開始推行幾項部份，首先我們強調的就是要**融入社區**，文山區是一個相對上來說較封閉的地方，所以我們一年光是義診、衛教等就推行了數百場的診次，在社區的投入非常深入，社區也給予我們許多回饋，像是院內義工有三百人，大多是社區內的人士。此外我們也很**強調品質**，萬芳截至目前已經通過了 ISO 9001、ISO 14001、OHSAS 18001、HACCP / ISO 22000 等各大評鑑，一直到最近的國際醫院評鑑 (JCI)，

這是國內目前只有兩家醫院通過的殊榮。除了社區及品質是我們最重視的以外，我們也很**重視績效**，另外我們是北醫大的附設醫院，也因此我們更全心**投入教學**。」

從管理來談萬芳

「現今企業界普遍認為領導者首要的工作就是要**塑造一個組織文化**。以萬芳醫院為例，在一開始的組織文化就有別於一般醫院，我們重視**社區、品質、績效、教學**，就把這樣的觀念灌輸到下面的層級，自然可以帶動得十分順利。另外我也十分強調**授權**及分工，領導者事必躬親的話，下屬自然就無法得以施展；也因此萬芳的團隊精神很強，向心力很好。甚至可以說**團隊**就是萬芳的最大特色，或許我們沒有大名醫駐院看診，分別來看平淡無奇，但是合起來看就是一間很優質的醫院。」

品質改善之道

萬芳醫院品質歷程



「當然我們還有很多需要學習的地方，也因此我們不斷地在進行各界參訪以學習不同的經驗。另外很重要的的是我們持續地在申請外來的審核，像是評鑑、認證等，目前已經通過了數百次，以求我們的缺點能被找尋出來再加以改進。萬芳醫院是全亞洲第一家通過 **HACCP** 認證的醫院，這是一個荷蘭針對伙食營養的認證評鑑，從進貨、到廚房設備衛生、到送入病房的保溫…等等都是評鑑的內容，當時我們一共被找出了二十多個缺失需要改進，像這樣的疏漏之處是永遠都有改進的空間的，也因此我們十分強調 **CQI** (continuous quality improvement)，持續地用**內部以及外界的審核評鑑**來改善我們的品質。」

萬芳的創舉



「我們是全亞洲第一家通過 WHO 的 HPH (Health Promoting Hospital) 認證的醫院，強調不光是一家治病的醫院，而是更上一層的『促進大眾的健康』，現在國內也有許多醫院慢慢跟上了這個認證。」

「萬芳醫院也是世界標準化最完全的醫院之一，所有的 ISO 項目我們幾乎都完成了。如此建立一個標準，才能從中找出是那個環節出問題，以期趕快處理改善。另外我們也引進美國的 Quality Indicator 施行了兩三年，其中有一些現在推行 DRG 的基礎，於是後來我們自己寫了一個 THIS (Taiwan Health-care Indicator Series) 系統，以求更適宜台灣的醫療環境本身，總共有 139 個醫療品質的指標，一直到現在全國總共有 239 個醫院也都在用我們的這個系統。」

「醫療方面也有許多創新及領先，像是**雷射美容中心**我們就是全國第一個創立的，**肥胖防治中心**、**Pilates 中心**也是，另外像**電腦刀臨床訓練中心**，**結核病的治療**等等，萬芳都是全亞洲首屈一指的。」

下一個十年

「展望萬芳的下一步，首先就是要繼續**維持很好的醫療品質**，把萬芳推向國際化。下一個階段要進行的就是 **CAP**（美國病理驗證），這些評鑑我們都是在國內領先的。依據這個基礎，接下來我們希望努力的方向是**國際醫療**，新加坡、泰國、印度、南韓等國目前都有 20% 以上的國際醫療，我們也將朝向這個方向努力，藉以提升北醫在醫療界的表現。」

「萬芳也將開始投入**更尖端的醫療技術**，像是心、肺、胰的移殖，此外還有一個全球的趨勢就是**臨床實驗計畫（clinical research center）**，兩年前我們與北醫大一同申請到了臨床試驗中心的經費，全國只有四家醫院通過，台大、成大、三總及萬芳，政府將補助五年一億的經費，也因此我們這未來的十年會在這些部份著重提升，希望能帶給大家更好的萬芳醫院。」

對於圖書館的建議

「萬芳醫院圖書室一開始是獨立作業的，不過因為圖書館事務繁多，經過前任的陳守誠館長與萬芳高層溝通之後進行了一些改善跟調整。像是在一樓設置的**社區圖書館暨資訊服務中心**，會放置一些雜誌之類的供民眾閱覽，廣受社區民眾的好評。像現在院內的醫護人員對圖書館的滿意度也很不錯。只有一些小建議像是希望館員可以在秩序維持上可以更積極，本館的活動也希望可以延伸到分館，讓分館的一千八百位醫護人員也能受惠，感受到母館的服務。我覺得現在學校的圖書館很有大學的架勢，這樣很不錯，希望可以將觸角伸得更廣，讓更多人都能感受到圖書館的服務。」

