

亞東醫院的轉型與變革



亞東紀念醫院 朱樹勳院長
2009年11月14日

1



遠東集團創辦人徐有庠先生
本著“取諸社會，用諸社會”的
創院理念
於民國70年創立本院

民國70年4月

創院後逐漸成為600床區域教學醫院

民國88年8月

與台大醫學院暨台大醫院訂立建教合作

民國90年12月

第一期擴建完成，總床數增加到1,043床

民國95年7月

通過舊制醫學中心評鑑

民國98年8月

通過新制醫院評鑑特優

教學醫院評鑑優等

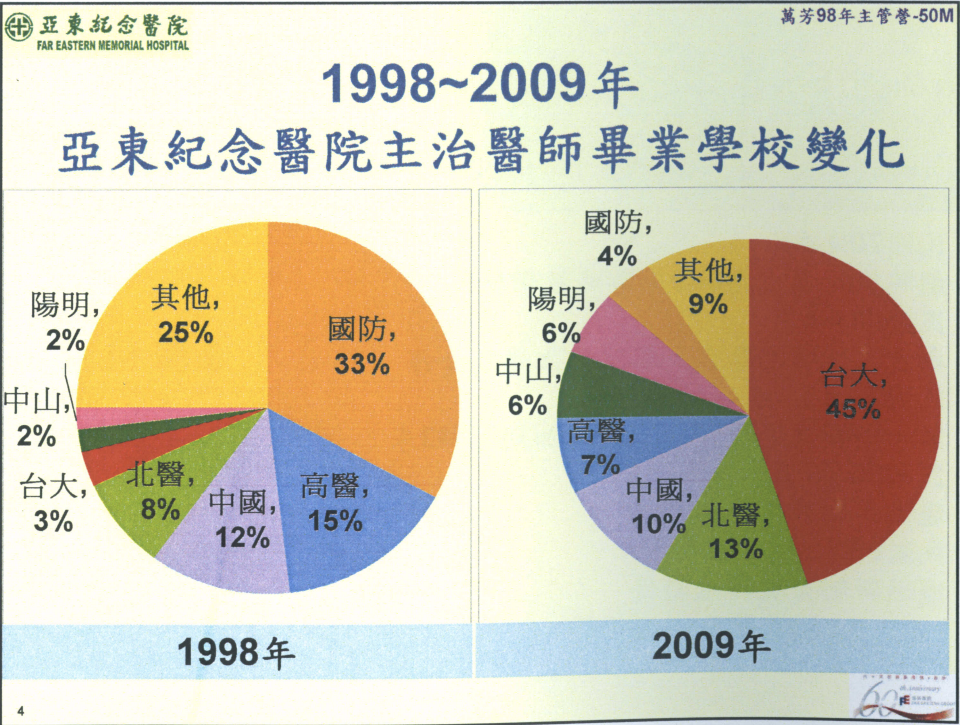
遠東集團精神

誠勤樸慎

創新

2







亞東紀念醫院
FAR EASTERN MEMORIAL HOSPITAL

萬芳98年主管營-50M

和諧的轉型與變革

一、文化的融合

二、公平與公正

三、各方和諧相處

四、制度的建立

5





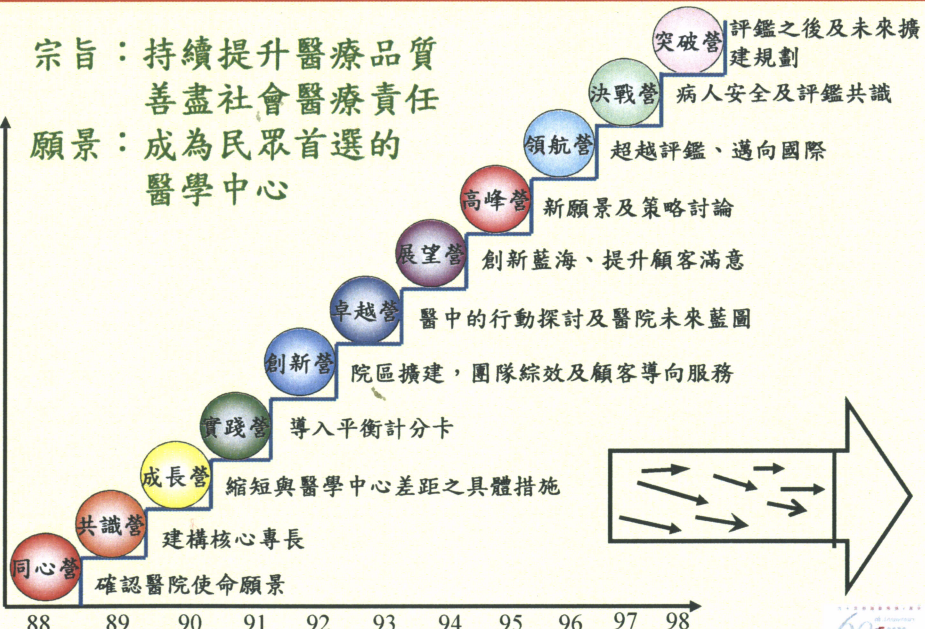
亞東紀念醫院
FAR EASTERN MEMORIAL HOSPITAL

萬芳98年主管營-50M

凝聚共識，發展策略

宗旨：持續提升醫療品質
善盡社會醫療責任

願景：成為民眾首選的
醫學中心



年份	策略主題	具體措施/目標
88	同心營	確認醫院使命願景
89	共識營	建構核心專長
90	成長營	縮短與醫學中心差距之具體措施
91	實踐營	導入平衡計分卡
92	創新營	院區擴建，團隊綜效及顧客導向服務
93	卓越營	醫中的行動探討及醫院未來藍圖
94	展望營	創新藍海、提升顧客滿意
95	高峰營	新願景及策略討論
96	領航營	超越評鑑、邁向國際
97	決戰營	病人安全及評鑑共識
98	突破營	評鑑之後及未來擴建規劃

3

亞東紀念醫院
FAR EASTERN MEMORIAL HOSPITAL

萬芳98年主管營-50M

民國88年~91年

三年內趕上三十年醫療城鄉差距

民國88年
板橋市與台北市,急重症
醫療資源有30年的差距



板橋市
台北市
新店溪
亞東醫院
願景：邁向醫學中心
圖片來源：yam天空活地圖<http://maps.yam.com/>

民國89年：
Open heart surgery 開心手術
Cardiac catheterization 心導管
Nuclear medicine 核子醫學

民國90年：
Heart transplantation 心臟移植

民國91年：
Radiation therapy 放射治療
Kidney transplantation 腎臟移植

民國95年本院成為醫學中心

7

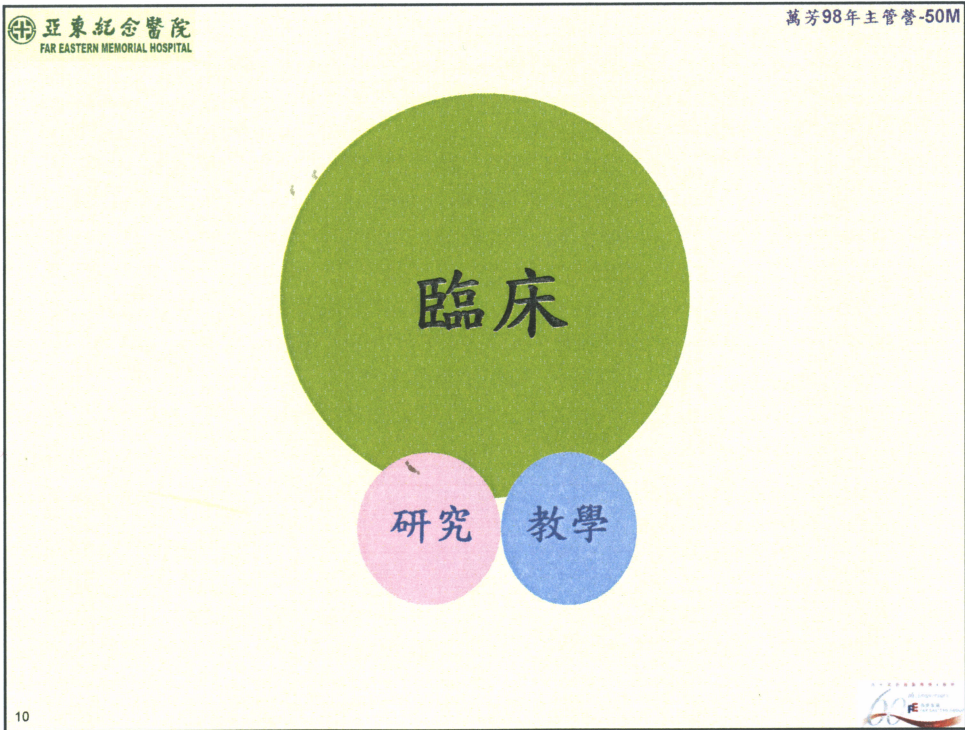
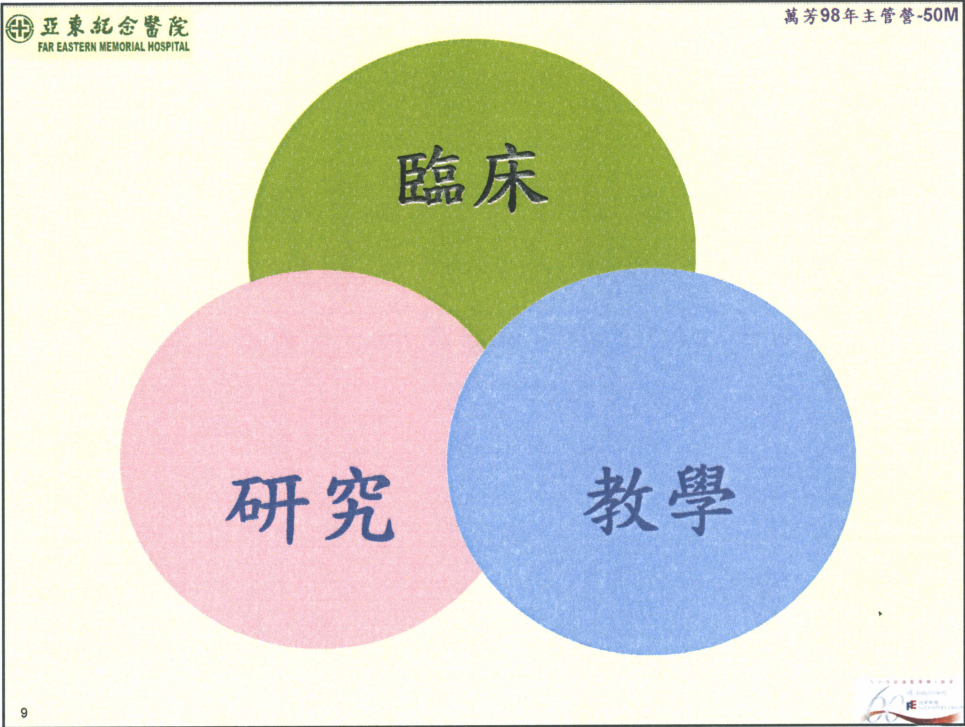
亞東紀念醫院
FAR EASTERN MEMORIAL HOSPITAL

萬芳98年主管營-50M

醫學中心只是我們進步過程的里程碑



持續提昇醫療品質才是我們永遠追求的目標



管理制度而不是個人

發生問題時應檢討全院系統，
而不是專注譴責個人

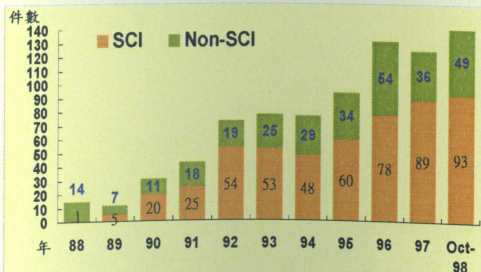
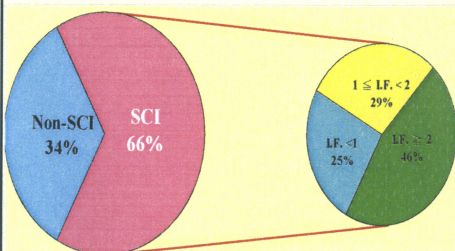
民國88年亞東醫院與醫學中心之重點差距

	民國88年12月 區域教學醫院	民國95年2月 通過醫學中心評鑑
主治醫師	16%	54.2%
論文發表率		評鑑標準: 50%
署定專科主任	32%	72%
部定教職		評鑑標準: 60%

主治醫師五年內論文發表率79.6%

◎ 2008 JCR Science Edition

- WC Chen*, et al. J Clin Oncol 2007; 25(13): 1805-1806 (IF = 17.157)
- TY Lin, et al. J Clin Oncol 2004; 22(6): 1152-1157 (IF = 17.157)
- KM Chiu, et al. Circulation 2008; 117(8): 1100 (IF = 14.595)
- MT Tseng, et al. Brain 2006; 129(4): 977-985 (IF = 9.603)
- HF Chen, et al. Diabetes Care 2008; 31(1): 75-80 (IF = 7.349)
- SP Hsu, et al. Am J Clin Nutr 2007; 86(5): 1539-1547 (IF = 6.740)
- SL Cheng, et al. Thorax 2008; 63(6): 500-506 (IF = 7.069)
- Y Chen*, et al. Clin Cancer Res 2004; 10(6): 2190-2202 (IF = 6.488)



領導與管理是相對的

Leadership

領導者

決定發展方向

重整秩序

創新

Do right thing

講究效果

Management

管理者

執行決策

維持秩序

保持現狀

Do thing right

講究效率

領導人的重要守則

- 一、以身作則
- 二、大公無私—Justice
- 三、明確的願景與使命
- 四、賞罰分明
- 五、時間紀律
- 六、管理制度而不是譴責個人
- 七、知人善任，能延攬優秀人才，授權讓其發揮



苦幹實幹，做給天看；東混西混，一帆風順
任勞任怨，永難如願；會捧會現，傑出貢獻
負責盡職，必遭指難；推託栽贓，鴻圖大展
全力以赴，升遷耽誤；會鑽會溜，考績特優
頻頻建功，打入冷宮；互踢皮球，前途加油
奉公守法，做牛做馬；逢迎拍馬，升官發達

CEO

C ustomer orientation	顧客導向
C reation	創新
C ooperation—team work	團隊
C ontinuous learning and improvement	持續學習與 改進
C hange to lead changes	改變以應變
C ore competence	核心專長

Customer Orientation

顧客之所欲常在我心

把反映意見的顧客看成義務顧問



Creation-創新

沒有創新就會落伍

Making others followers



Creation-創新

知識擁有者必需每隔1-2年就取得新知，否則就會落伍

亞東醫院的創新

- 世界首例三心人
- 國內第一例小腸移植
- 國內首創與日本視訊連線心臟外科研討會
- 國內首創安心卡
- 微創手術：心血管手術、肝切除、Whipple operation
- 亞洲首例導航螺旋刀全身骨髓放射治療後進行骨髓移植

19



Creation-創新

傳統式與內視鏡擷取血管之傷口比較



傳統式



利用內視鏡擷取

20





亞東紀念醫院
FAR EASTERN MEMORIAL HOSPITAL

萬芳98年主管營-50M

Continuous learning and improvement

塑造學習型組織

- 一、鼓勵研究與論文發表
- 二、醫學各專科期刊讀書會
- 三、醫院行政期刊讀書會
- 四、經營管理讀書會
- 五、教學的重視



E-learning 課程



員工教育訓練



全院教學活動



影像判讀

21



亞東紀念醫院
FAR EASTERN MEMORIAL HOSPITAL

萬芳98年主管營-50M

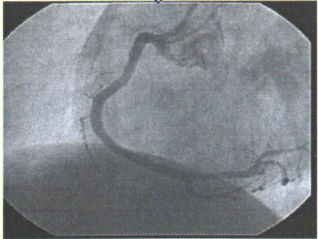
Continuous improvement

Door to Balloon Time (D2B)

分秒必爭 24小時待命搶救心肌梗塞病人

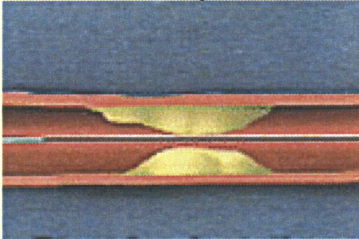


↓

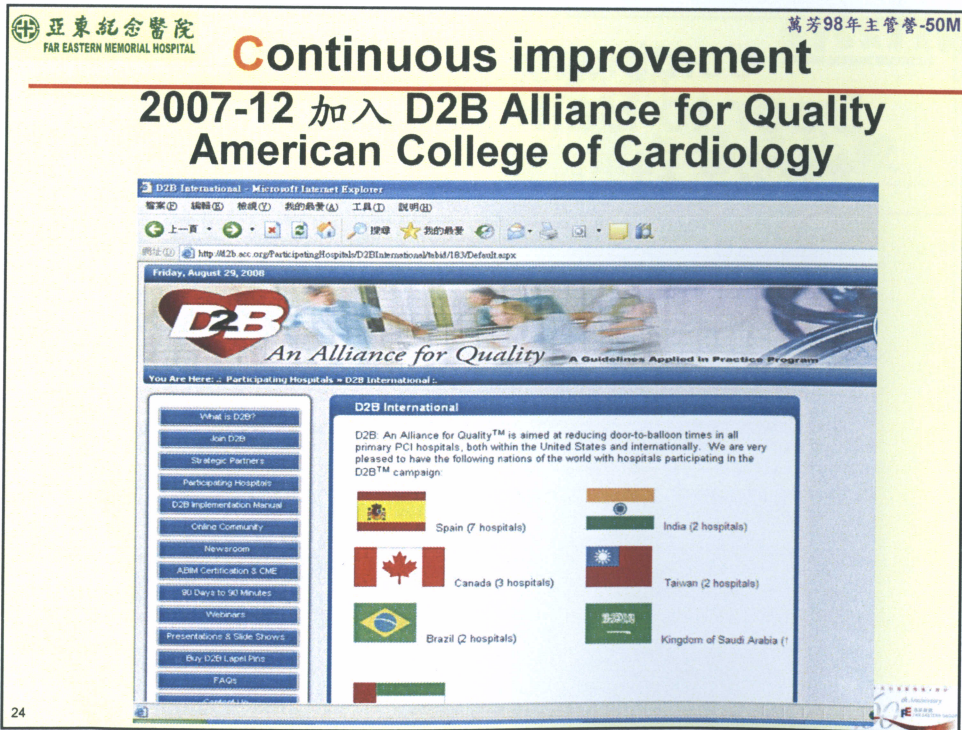
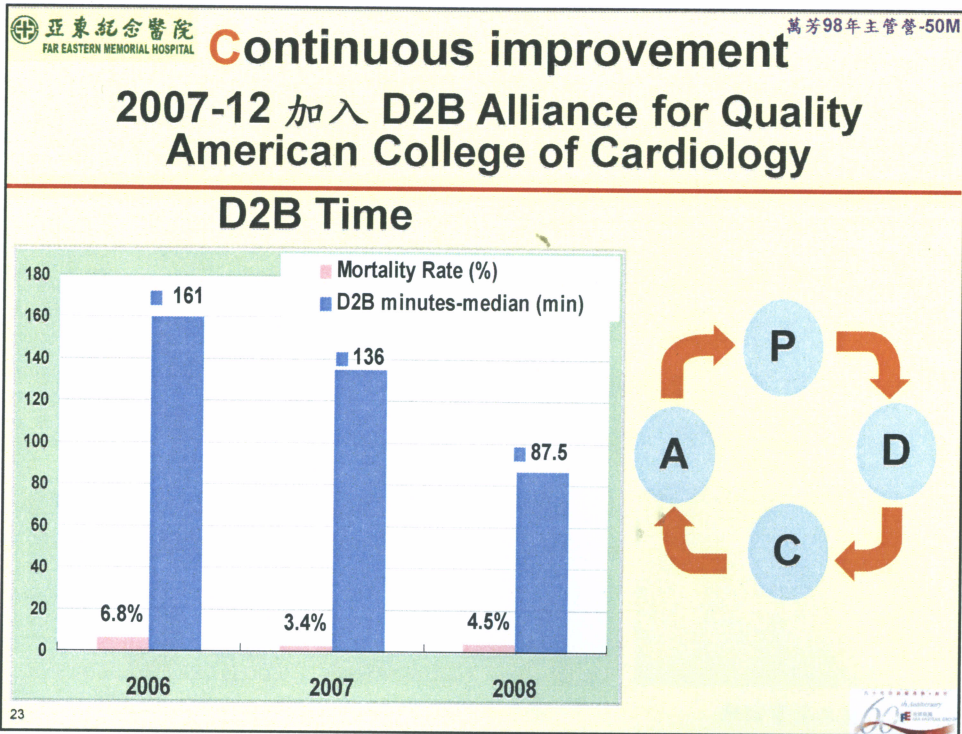




↓



22



Cooperation—Team work

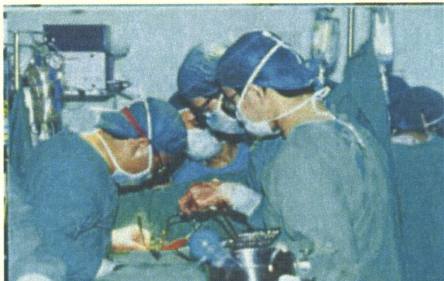
各種疾病皆要以亞東醫院整體的醫療資源來提供最好的診療方法

如：臨床路徑，臨床指引的建立，跨科團隊的整合

25



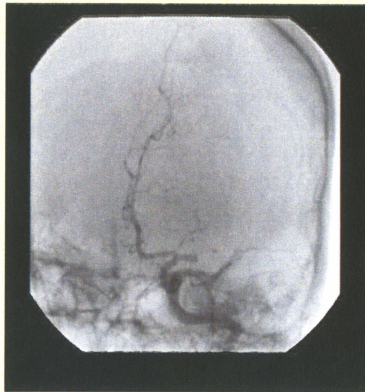
Cooperation—Team Work Heart Transplantation



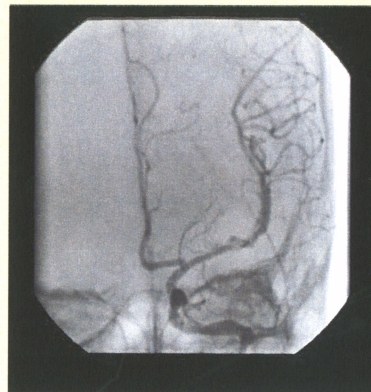
26



Cooperation—Team work



治療前

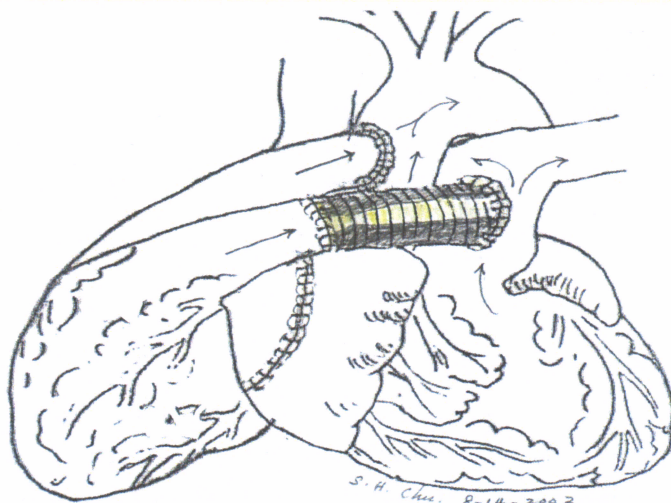


治療後

27



Cooperation—Team work

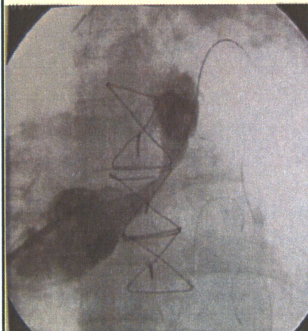


移植後兩心間肺動脈人工血管狹窄

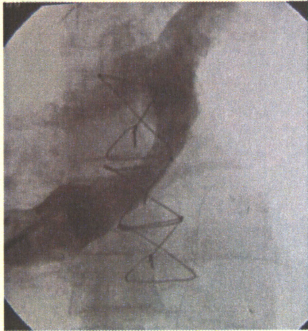
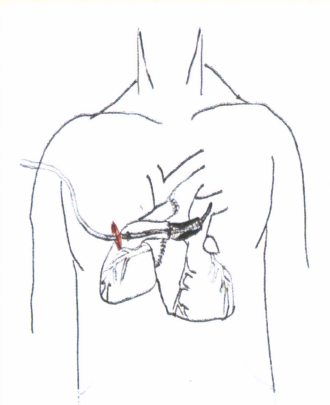
28



Pulmonic Vascular Graft Stenosis Expanded by Percutaneous Transluminal Pulmonary Stenting



Residual stenosis despite of repeated PTA

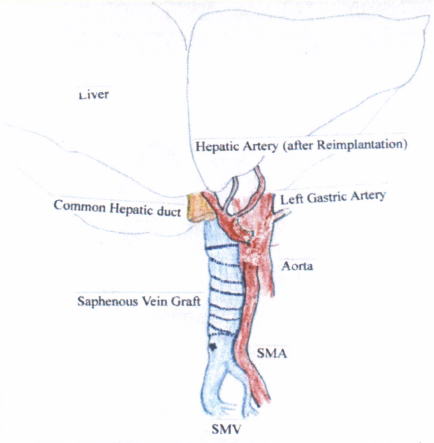
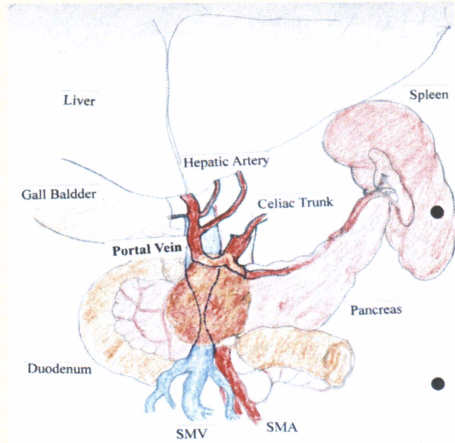


Good Result of Stenting (12*36mm)

Chiu KM, Chu SH, et al. Transpl Proc 2006;38:1538-1540



一般外科與心臟血管外科醫師合作
完成國內首例侵犯重要血管的癌症完全切除



Together We Make A Difference



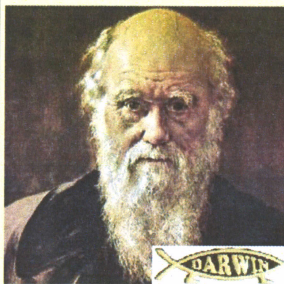
Change to Lead Changes

- 一、因應健保一直在改變的制度
- 二、因應醫療環境一直在改變的生態
- 三、趕上或領導醫學的進步

31



Change to Lead Changes



It's not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.

Charles Darwin(1809-1882)

32





亞東紀念醫院
FAR EASTERN MEMORIAL HOSPITAL

萬芳98年主管營-50M

Changes in FEMH

- Paper publication
- Customer orientation
- New medical technology
- Team work
- Physician attitude to patients

33



Core



亞東紀念醫院
FAR EASTERN MEMORIAL HOSPITAL

萬芳98年主管營-50M

Core competence

發展核心專長--3C-2T-1M-1N

民國 88年	C ardiovascular Medicine	心臟醫學
	C ancer Medicine	癌症醫學
	C ritical Care	重症醫學
	T ransplantation	器官移植
	T raumatology	創傷醫學
91年	M inimally Invasive Surgery	微創手術
92年	N ephrology	腎臟醫學

34



針對社區急重症醫療的需求
本院積極發展核心專長 **3C-2T-1M-1N**

Cardiovascular Medicine 心臟醫學



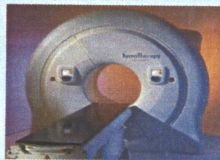
心臟血管外科



心導管手術

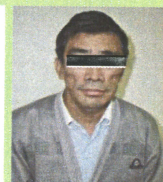
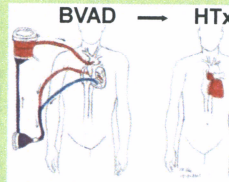


Cancer 癌症醫學 癌症防治中心
通過 97 年癌症診療品質認證



十大腫瘤跨科診療團隊 TomoTherapy

Critical Care 重症醫療

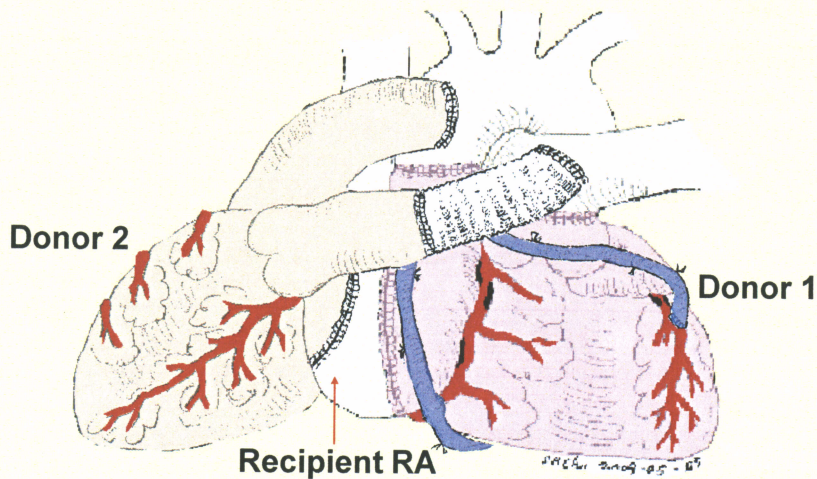


葉克膜過渡到心臟移植

35

3C-2T-1M-1N

Huang, TM, 52 Y, on Jan. 17, 2001



36



亞東紀念醫院
FAR EASTERN MEMORIAL HOSPITAL

萬芳98年主管營-50M



world > asia

CNN Sites

MAINPAGE
WORLD
U.S.
WEATHER
BUSINESS
SPORTS
POLITICS
LAW
SCI-TECH
SPACE
HEALTH
ENTERTAINMENT
TRAVEL
CAREER
LOCAL
IN-DEPTH

Click on a region



Man has three hearts after transplants

January 27, 2001
Web posted at: 6:43 AM EST (1143 GMT)

TAIPEI, Taiwan (AP) -- A Taiwanese man may have become the first in the world with three hearts, after getting two heart transplants simultaneously a week ago.

The patient, who had suffered from myocarditis, was immediately given second heart after the first transplanted heart -- inserted hours earlier found to be functioning inadequately, said Chu Shu-shun, a heart surgeon at the Far Eastern Memorial Hospital.

The two transplanted hearts have separate heart beats and blood pressure were working well together, Chu told reporters.

10010100101001010101100
1001010010100101010110010010
010 010101 110010010
1001010010 1010110

37





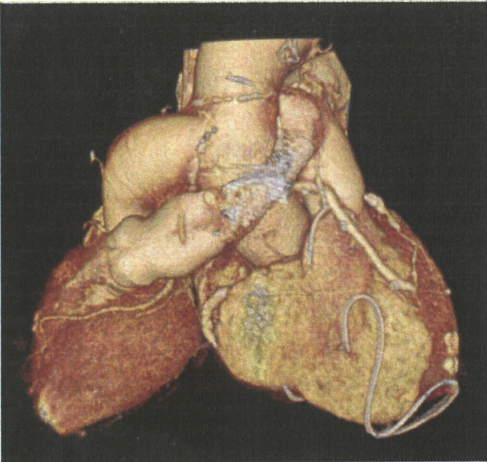
亞東紀念醫院
FAR EASTERN MEMORIAL HOSPITAL

萬芳98年主管營-50M

3C-2T-1M-1N

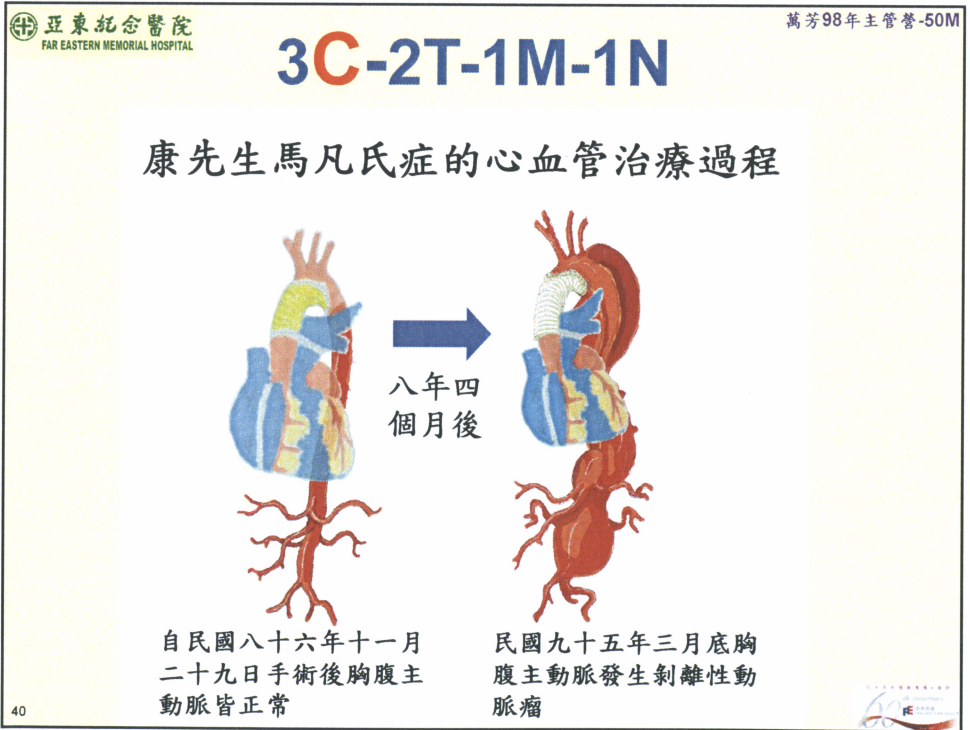
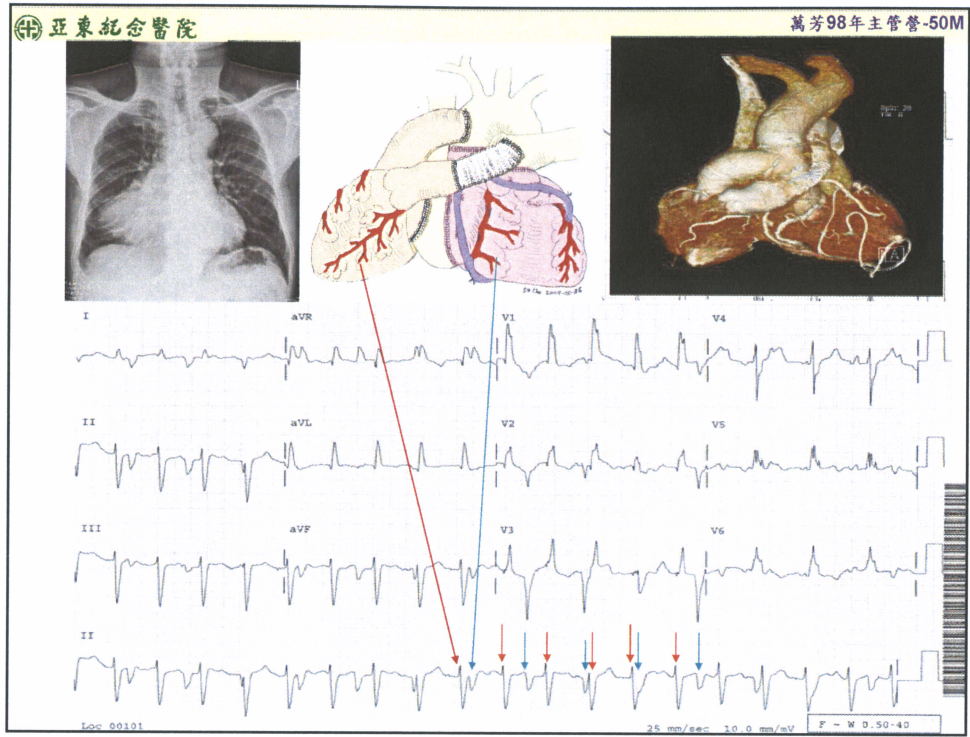
Post HTx 8 years 10 months

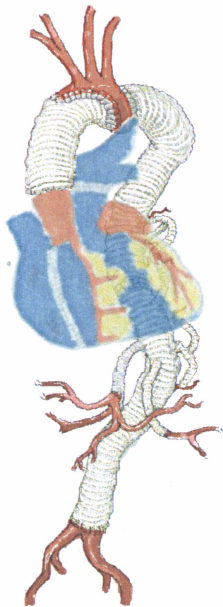




38







Post Heart Transplant

Total replacement of thoracic and abdominal aorta with Vascutec graft on May 2, 2006 at the FEMH

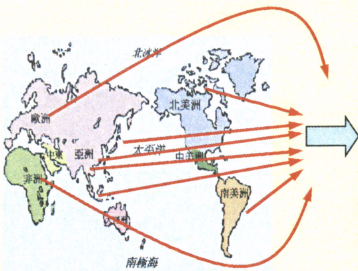
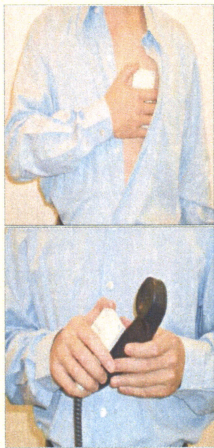
Chiu KM Chu SH et al. Euro J Vascu Endovascu Surg 2007 ; 13(4) : 4-6



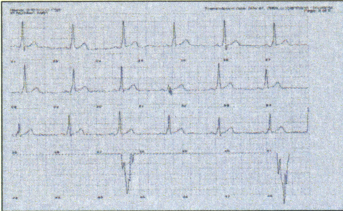
3C-2T-1M-1N

醫療創新 - 遠距醫療

國內首先以“安心卡”監控遠距離心電圖的醫院



只有遠傳
沒有距離



[illegible]



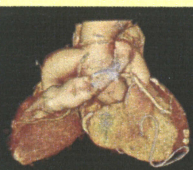
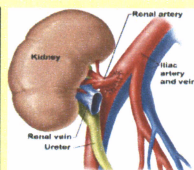
亞東紀念醫院
FAR EASTERN MEMORIAL HOSPITAL

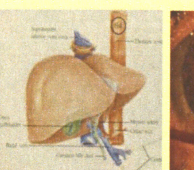
萬芳98年主管營-50M

針對社區急重症醫療的需求

本院積極發展核心專長 3C-2T-1M-1N

Transplantation 器官移植




心臟共38例

腎臟共64例

全國唯一可進行小腸移植醫院

肝臟2例

眼角膜共66例

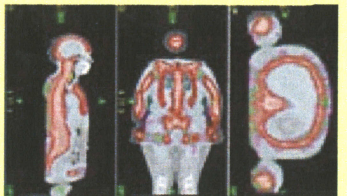
Traumatology

成立創傷小組

- 小組負責醫師啟動緊急手術時，連絡專屬手術房，達成**14分鐘內手術**之紀錄
- 以ISS之分析，嚴重創傷病患增加，但死亡率下降

ISS > 25分之病患統計

Year	Number of Cases (例)	Mortality Rate (%)
95年	86	25.9
96年	74	29.7
97年	94	21.3



導航螺旋刀協助骨髓移植3例
骨髓移植共9例

44

CEO

- Example
- Execution
- Encourage
- Empowerment
- Employee full mobilization
- Evidence based management

主管以身作則

別忽略你對部屬的影響：你的所作所為都將成為下屬仿效的對象。

Example-以身作則

醫師住院體驗病人情境



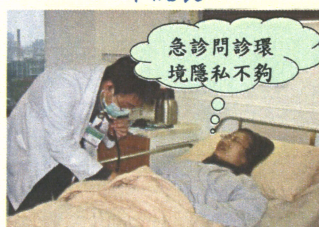
朱院長



鄭副院長



蔡光超主任



47

許孟璇醫師



陳沛輝主任



陳文質主任

Execution-執行力

- 一、開會時間管理-即時確認決議事項
- 二、重要案件的執行追蹤
- 三、專案的進度以甘特圖呈現
- 四、績效與薪資及升遷結合
- 五、改變主管及員工的行為

48

開會再開會，不開怎麼會，本來有點會，開了變不會。
有事要開會，沒事也開會，好事大家追，出事大家推。
上班沒幹啥，一直忙開會，大會接小會，神經快崩潰。
銷售我不會，企劃又沒學，問我啥本領，專長是開會。
上午有早會，午後有午會，下班不能走，還要開晚會。
每週開週會，每月有月會，隨時檢討會，年底是年會。
赴會要及時，小心選座位，最好靠邊邊，以免遭口水。

Execution-執行力 發揮開會效率

- 一、訂立開會議程
- 二、追蹤上次決議執行情形
- 三、控制時間
- 四、報告事項簡潔
- 五、對討論事項準備相關資料並擬定可能解決方案
- 六、會議結束前當場確認會議記錄
- 七、記錄會議結束時間



亞東紀念醫院
FAR EASTERN MEMORIAL HOSPITAL

萬芳98年主管營-50M

Execution-執行力

伍、臨時動議：(5分鐘)

(一)各醫療科部「行政支援人力」人員除協助處理科內教學活動外，多同時協助科內之研究獎勵申請送件、科內之學術研究資料整理，是否請各醫療科部協助調整說明工作內容，以利資料呈現。(提案人：張淑雯副院長)

決議：請人力資源處通知各醫療科部之行政支援人員，協助在「工作說明書」填入協助研究教學工作內容。

陸、確認會議紀錄：

本次會議紀錄已於會中當場確認。

柒、會議結束時間：(12:13)

51

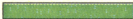


亞東紀念醫院
FAR EASTERN MEMORIAL HOSPITAL

萬芳98年主管營-50M

Execution-執行力

各項工程整修進度表

預定進度  實際進度 

製表：彭武鴻(#1503)
日期：2009-05-04

項目	工程內容	開工	完工	2009年											
				12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月		
1	專一(E)臨時停車場工程	97/8/1	98/6/30											5/31	
2	病房油漆工程(評鑑)	97/11/26	98/2/20											5/31	
3	天花板換修工程	98/3/20	98/4/25			3/20					5/31				
4	AB區護理站整修工程	98/5/1	98/5/15					5/1			5/31				
5	小兒ICU動線改善工程	98/5/22	98/5/30						5/22			5/29			

52

Execution-執行力

浦子站改名為亞東醫院站 前後歷經18個月

自91年6月17日起每週晨會追蹤至92年1月13日止，
歷經7個月密集追蹤後結案。



Encourage-鼓勵

- 一、鼓勵及支持有創意、有使命感、
及表現優秀的員工
- 二、稱讚與獎勵要公開
- 三、糾正要私下



Empowerment-授權

- 一、賦予各級主管相關權責
- 二、管理者的角色在於鼓勵單位各小組經由腦力激盪，發揮對各種問題改進的方法，而不是指示既定的解決方案



55



Employee Full Mobilization -全院員工參與

外在激勵

個人對整體目標的貢獻及績效，與薪資及升遷相連結

內在激勵

員工主動把組織的目標內化成自己追求的目標

56





亞東紀念醫院
FAR EASTERN MEMORIAL HOSPITAL

Employee Full Mobilization

迎接評鑑 全院動員大會

萬芳98年主管營-50M



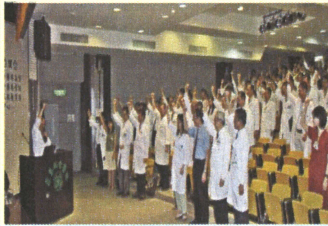
全院



全院



管理領域



醫療領域



護理領域

57




亞東紀念醫院
FAR EASTERN MEMORIAL HOSPITAL

萬芳98年主管營-50M

Evidence-based Management

如何改善員工行為

人人都喜歡改變 但不喜歡被改變

同儕壓力可使其自我改變

Data talk

58



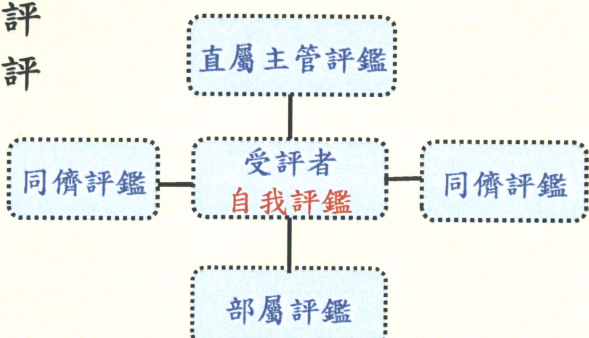

亞東紀念醫院
FAR EASTERN MEMORIAL HOSPITAL

萬芳98年主管營-50M

Evidence-based Management

同儕壓力

1. 讓數據說話(Data Talk)
2. 同儕互評
3. 上下互評



```

graph TD
    A[受評者  
自我評鑑] --- B[直屬主管評鑑]
    A --- C[同儕評鑑]
    A --- D[同儕評鑑]
    A --- E[部屬評鑑]
    
```

360度評核 (360-degree feedback)

360度評鑑模式：Tornow (1993) "Perceptions or reality : Is multi-perspective measurement a means or and end" , *Human Resource Management*, p.223.



亞東紀念醫院
FAR EASTERN MEMORIAL HOSPITAL

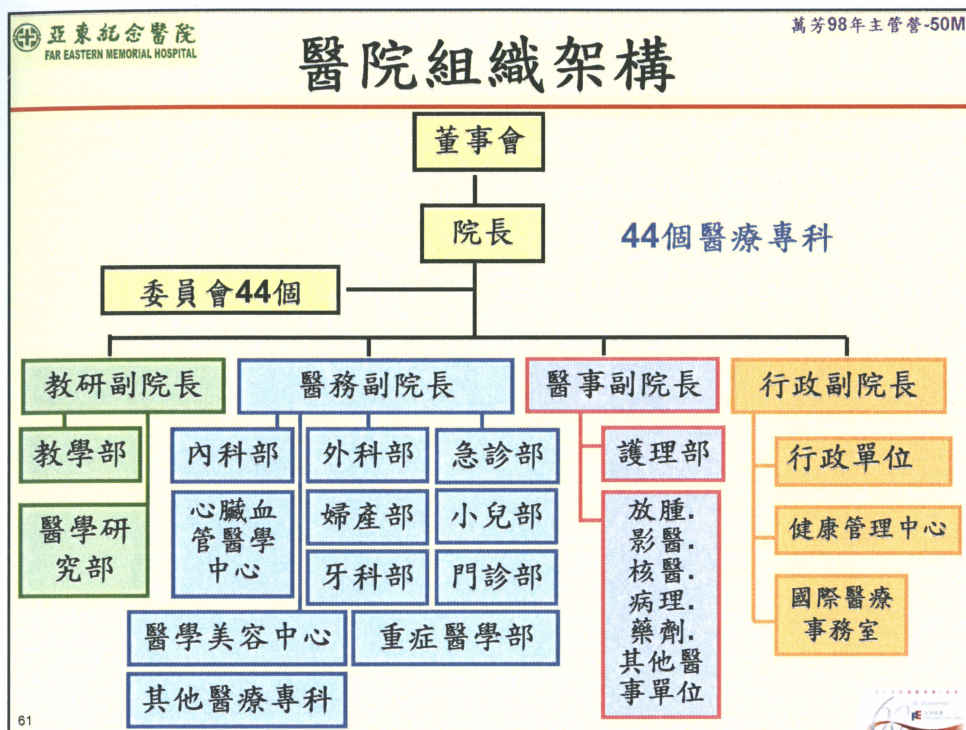
萬芳98年主管營-50M

CEO

- Organization
- Orientation
- Open minded
- Outcome monitoring

60





亞東紀念醫院
FAR EASTERN MEMORIAL HOSPITAL

萬芳98年主管營-50M

Orientation-方向感

- 一、未來醫學發展的趨勢
- 二、國家未來衛生政策的走向
- 三、機構未來的展望
- 四、國際醫療的發展

62

Open minded

- 一、傾聽員工的心聲
- 二、開會時接納不同的意見
- 三、接納顧客的意見(免費的顧問)



顧客意見反映箱

63

Outcome monitoring

- 一、授權後要觀察其結果
- 二、新策略、新制度、新流程實施後
要監控結果
- 三、監測各單位的績效表現

64

醫院要永遠發展 需要培養各層級接班人

65



培養各級接班人

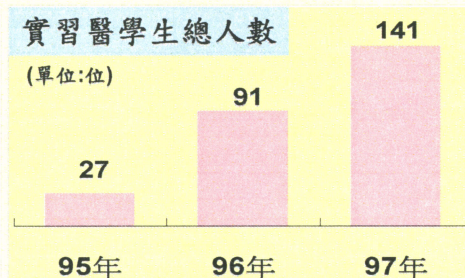
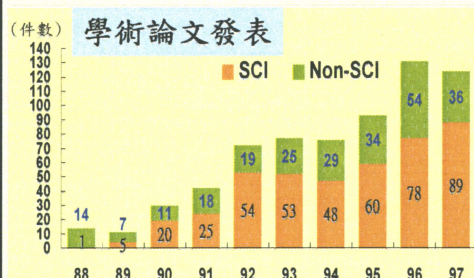
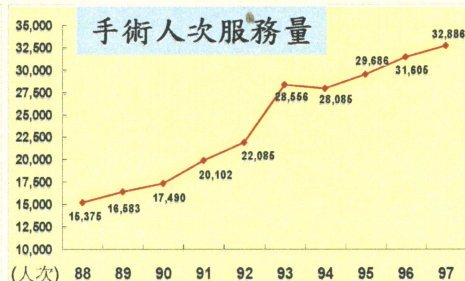
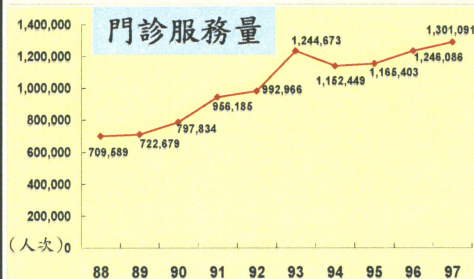
- 一、建立升等制度—具體事實、數據
- 二、授權，並追蹤成效
- 三、使其加入各種團隊或小組，觀察其出席率及對該會的貢獻
- 四、訓練專業能力

66



經營成果

亞東醫院是個快速成長、充滿潛力與希望的醫院



品質獲肯定

民國93-97年五醫療團隊榮獲國家生技醫療品質獎
SNQ (Symbol of National Quality) 國家品質標章



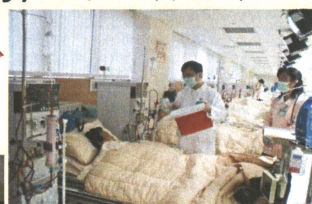
心臟血管外科團隊



SNO
Safety and Quality



糖尿病衛教照護團隊



腎臟病照顧團隊



居家護理服務團隊



心臟血管內科團隊

品質獲肯定

94年獲第16屆國家品質獎個人實踐類



69



品質獲肯定

96年亞東醫院榮獲
第18屆國家品質獎機關團體獎



70



本院已成為 亞洲心臟血管微創手術訓練醫院

民國94-97年國外醫師來本院
短期研習微創內視鏡摘取血管

國家：

新加坡、汶萊、日本、香港、

馬來西亞

醫療機構：40家

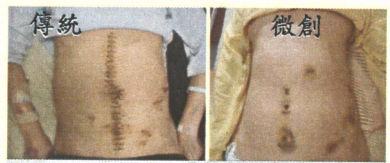
心臟血管外科醫師：62位

國外心臟外科醫師來本院長期學習

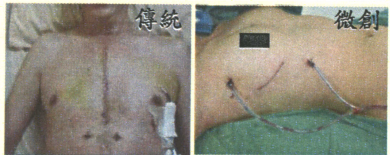
年	來自醫院	人數	時間
94	日本東京醫科大學	1	18個月
96	日本久留米大學醫學院	1	11個月
96	上海大學醫學院仁濟醫院	1	1個月
97	新加坡醫院	1	6個月



摘取隱靜脈



腹主動脈切除



開心手術

71

天下雜誌500大服務業 亞東醫院排行變化

