

# 營造醫療機構正向文化

奇美醫學中心

林宏榮 MD, EMBA

790001@mail.chimei.org.tw



# 個人履歷

- 臺北醫學大學醫學系畢業
- 專科：外科、神經外科、急診
- 成功大學EMBA 92級
- 奇美醫院急診醫學部主任
- 臺灣**急診醫學會**第八屆理事長
- 奇美醫院醫療副院長
- **醫策會**執行長
- 奇美醫院首席醫療副院長





on.cc  
東網

獨家  
消息

急症室長期爆

伊院

威院

流感疫情打擊醫療人員同理心

50 璀璨五十·奇美無比



醫療人員熱情不見了!



# 醫療專業人員都對未來悲觀

遠見2015「台灣醫療關鍵報告」





# What's First?

要先建立病人安全文化！



## 出軌過錯全推司機？ 日版普悠瑪事故起訴3任社長

f 分享

LINE 分享

留言

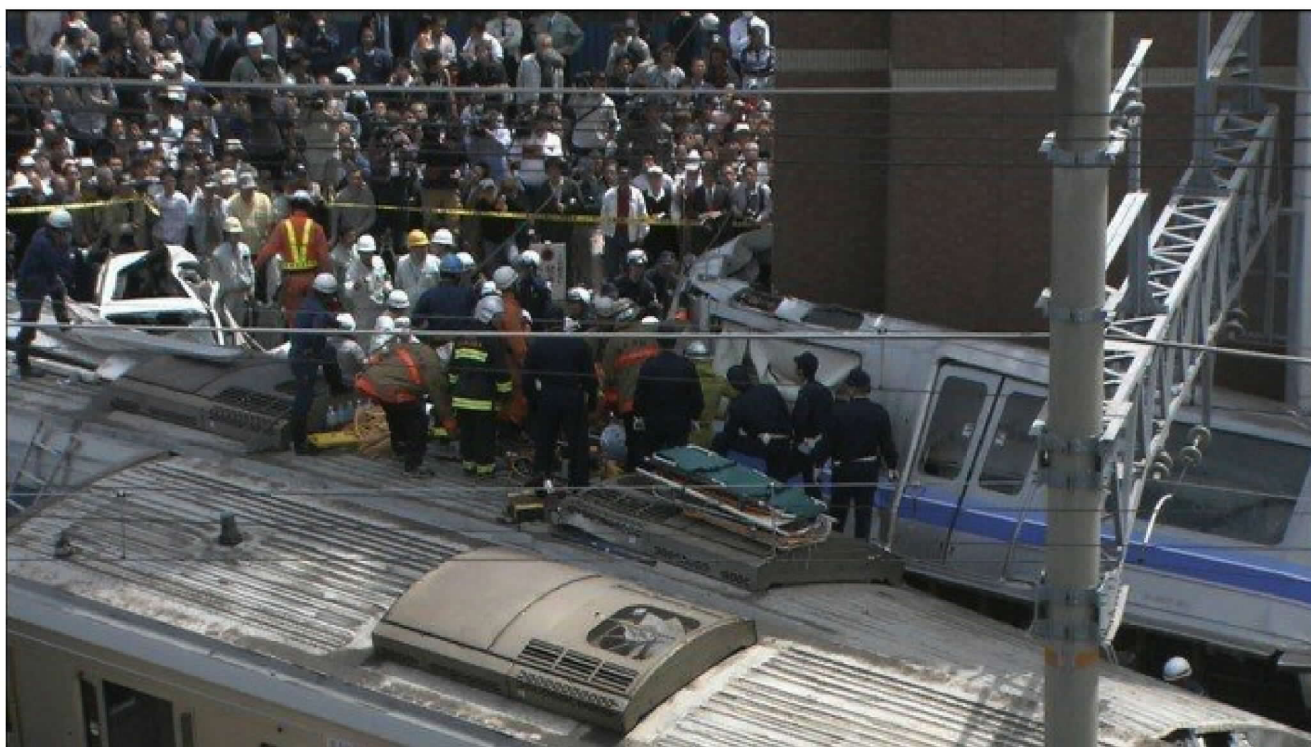
列印

存新聞

A-

A+

2018-





## 出軌過錯全推司機？日版普悠瑪事故起訴3任社長

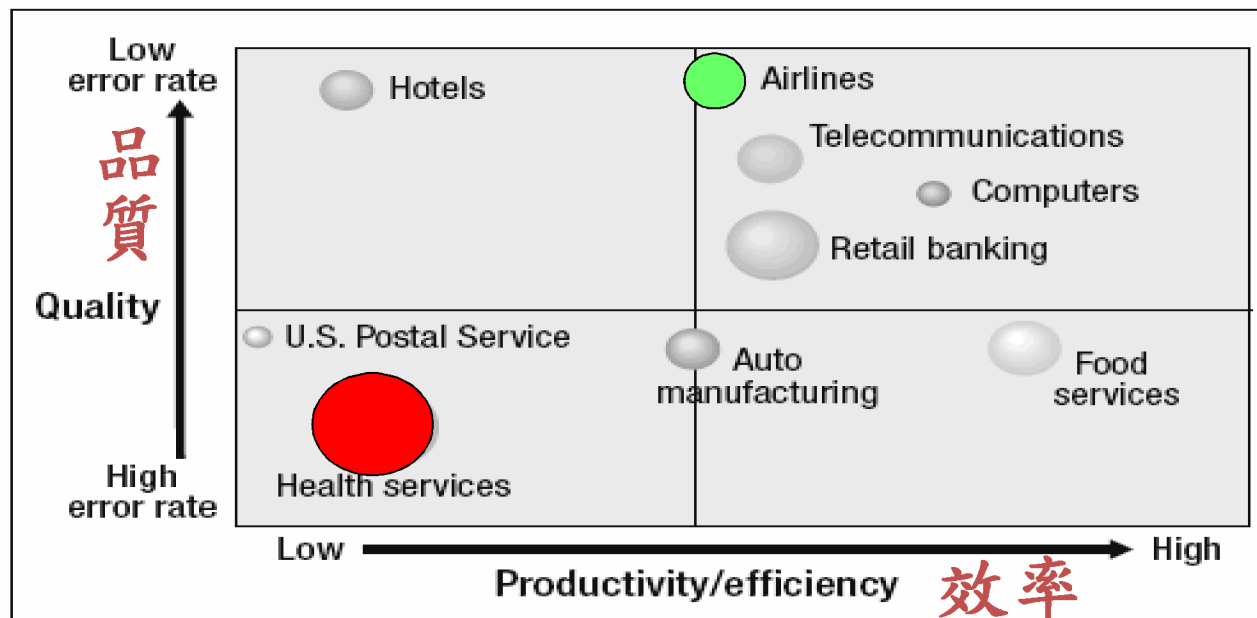
---

2005年4月25日上午9點18分，JR西日本電車福知山線一輛搭載700名旅客的快速電車，駛經兵庫縣尼崎市市區彎道時，以每小時117公里的高速衝出軌道，撞上路旁公寓大樓，釀成107人死亡、562人受傷的重大車禍，死者包括23歲的電車司機高見隆二郎。釀成此一重大悲劇的原因包括司機擔心誤點、出事前跟他人對話影響注意力、無自動列車煞車系統(或失靈)等，皆與台鐵普悠瑪出軌事件類似。

此一事件被日本NHK和英國BBC聯手拍成紀錄片「80秒殺人事件 (Brakeless)」，「公視主題之夜」安排於今天（26日）晚間10時播出，作為台灣借鏡參考。

此一事件調查報告指出，JR西日本電車規定，誤點達一分鐘以上司機會遭處分，並在大庭廣眾下，威脅、侮辱駕駛的人格「笨蛋，再這樣就開除你！」。司機高見隆二郎當天害怕誤點遭受處罰，情急之下將車速推至極限，試圖追回誤點時間，以致高速衝出彎道，造成日本戰後鐵道事故史上第四嚴重的意外。

# 醫療業向航空業學習安全文化



Beyond Blame

超越怪罪





企業文化是重點

找對不找錯  
找答案不找責任

許文龍  
奇美集團創辦人





漢書霍光傳

曲突徙薪無恩澤  
焦頭爛額為上客

做好風險管理防範未然！

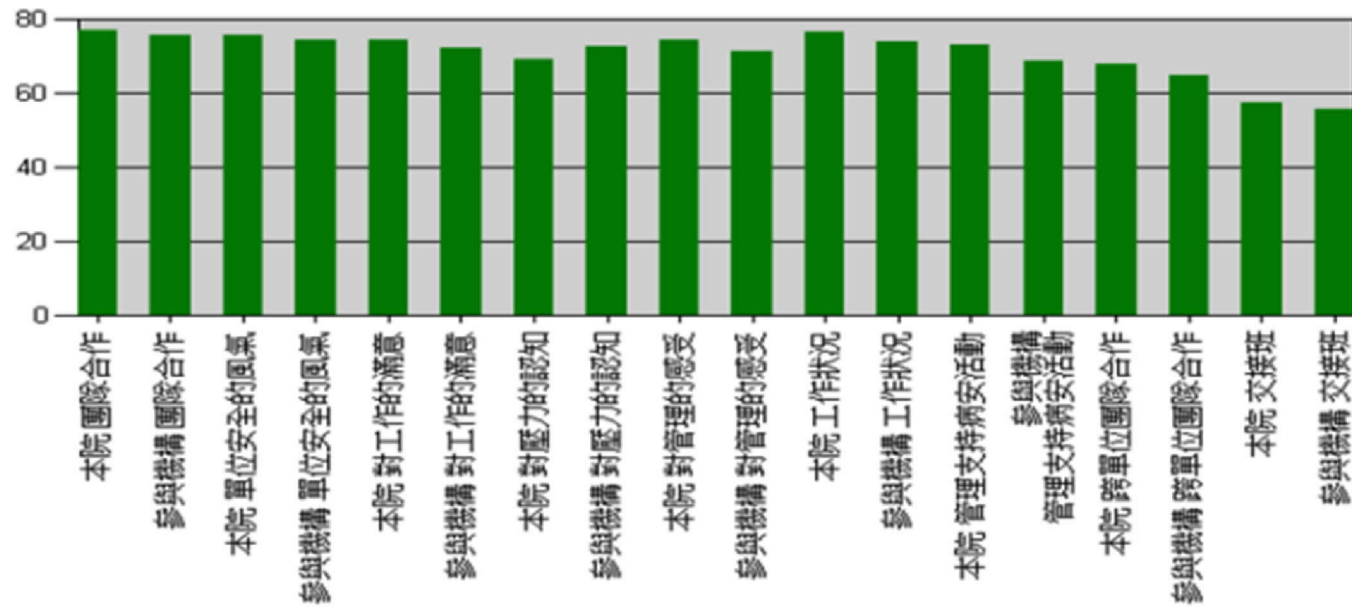


江苏省消防协会



# 病人安全文化調查

			團隊合作	單位安全的風氣	對工作的滿意	對壓力的認知	對管理的感受	工作狀況	管理支持	跨單位團隊合作	交接班
醫學中心	本院	正向回答分數	76.8	75.8	74.3	68.9	74.3	76.5	73.0	67.6	57.3
	參與機構	正向回答分數	75.6	74.3	72.3	72.4	71.1	73.9	68.7	64.7	55.4



臻臻五十年 奇美無比



# What's Next?

正向文化要靠團隊合作！



醫療團隊合作訓練種子教師  
Team Resource Management (TRM)  
醫策會2008.10.7-9 40位種子教師



# TRM

Team Resource Management

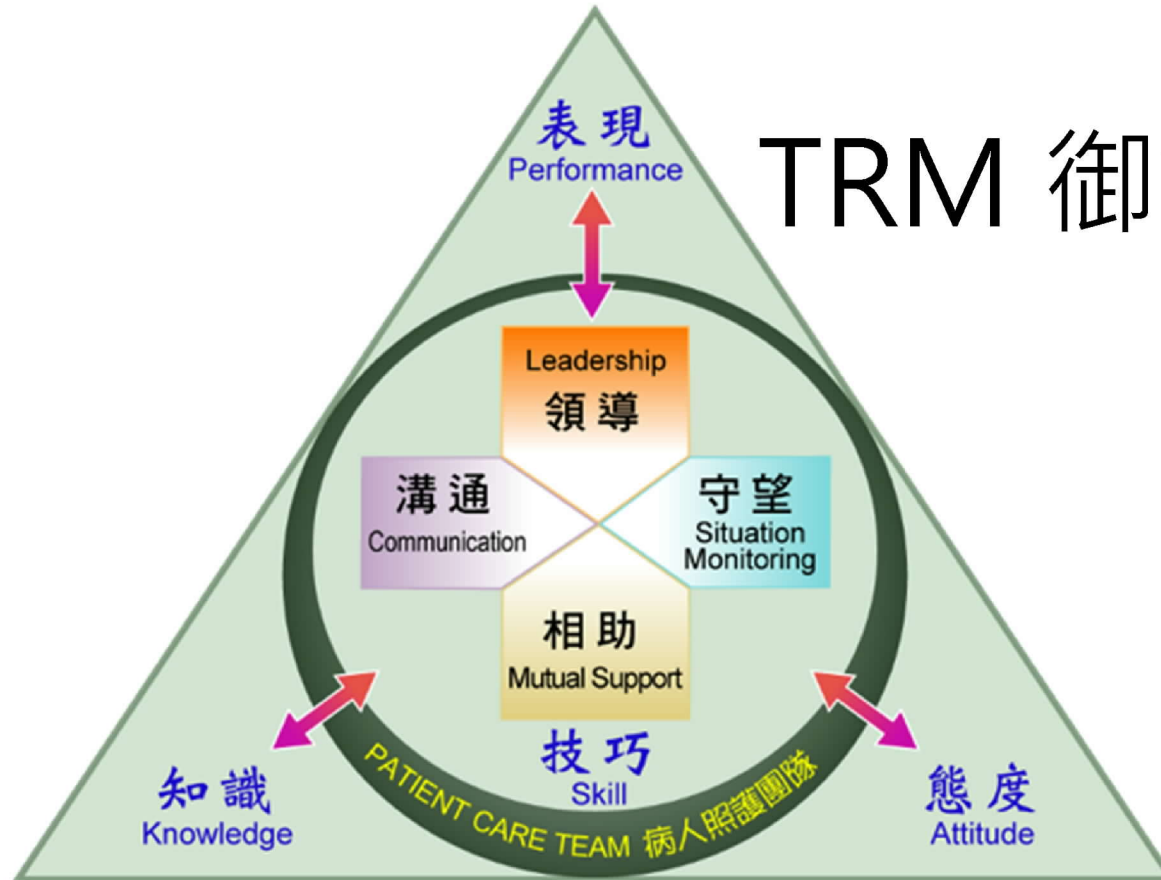
## 醫療團隊資源管理課程中文化初探

財團法人奇美醫院 TRM推動小組

陳志金主任、王嘉地醫師、郭雅薇專員、黃首詠專員、黃建中組長  
姚惠貞組長、江惠英副主任、陳德人主任、林宏榮醫務秘書

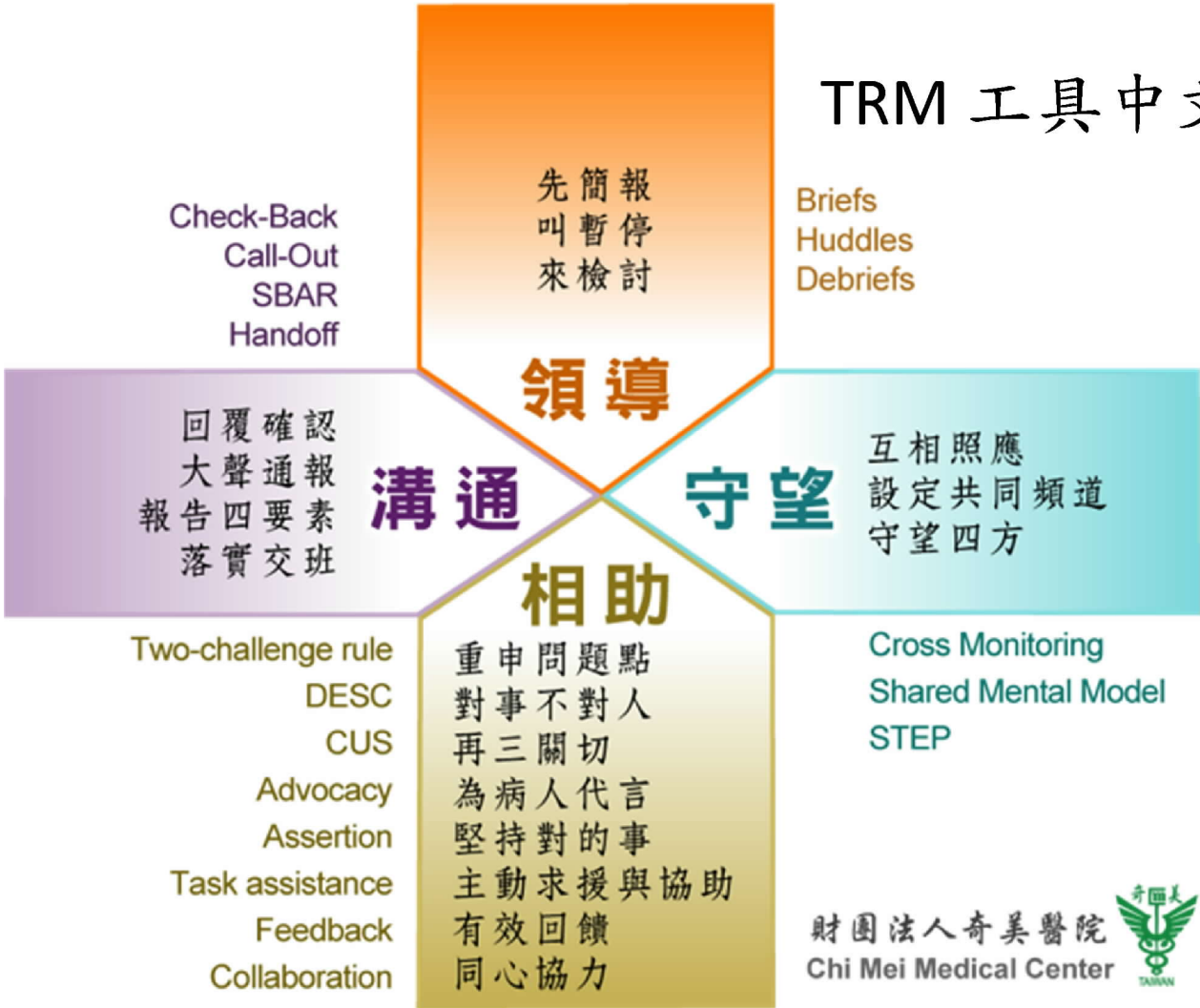
醫療品質雜誌2010;4(3):85-90

# TRM 御飯團





# TRM 工具中文化

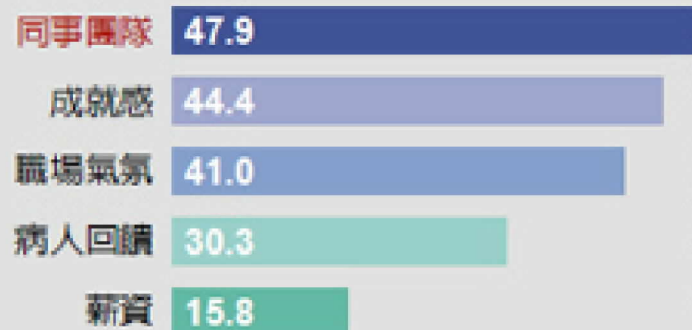


# 遠見調查：最在意我的團隊



表7 對同事團隊最滿意

問 以下哪些面向是你比較滿意的？（%・複選3項）



53.1%醫師滿意團隊表現

	同事團隊	成就感	職場氣氛	病人回饋	薪資
醫師	53.1	59.4	37.8	40.9	13.5
護理人員	46.2	39.9	39.6	26.9	16.5
檢驗師	48.5	32.9	42.5	12.1	14.0
藥師	45.2	43.8	48.3	31.6	18.3
醫院管理部門主管	49.1	47.3	50.0	25.0	14.3
醫療院所從業人員	50.6	43.1	38.4	36.2	11.6
診所 / 社區藥局人員	56.5	50.0	58.7	39.1	14.1

# What's Next?

避免破壞團結！



# 團隊合作： 建設從減少破壞開始

焦點話題 | Hot Topic

## 醫療職場的破壞性行為

奇美醫療財團法人奇美醫院 陳志金主任、林宏榮副院長、林勤益副院長、邱仲慶院長

醫療品質雜誌 2011;5(4):24-28



一名**整形外科**醫師

每次到**急診**會診

都是先**罵**了再說

Mayo Clinic案例





醫療職場裡的憤怒鳥



# 破壞性行為 Disruptive Behavior

任何**不恰當**的行為、對質或衝突，  
從**言語**的肆虐 (大吼、恫嚇、貶毀、斥責、不尊重、辱罵)  
到**身體**的騷擾或性騷擾，  
以致**破壞**工作的**和諧關係**、  
阻擾有效的**溝通**與訊息的正確傳達、  
對**醫療照護**的過程與結果造成負面影響

Rosenstein AH.



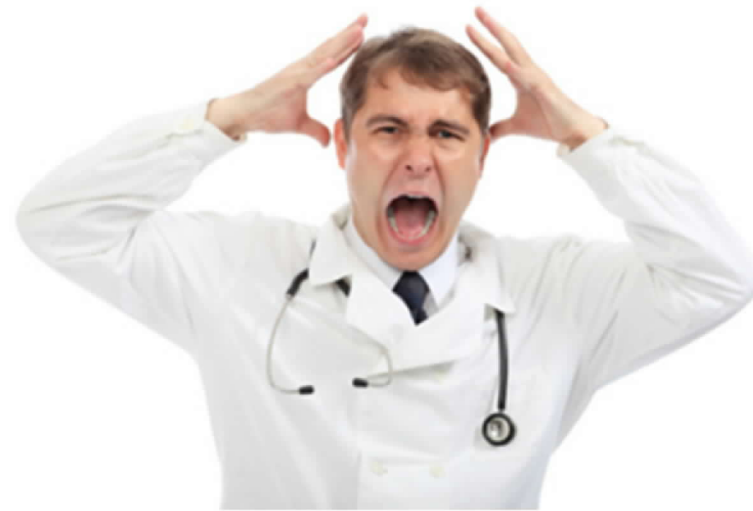
不可含怒到日落

「自制」  
「同情心」

2011.04

我們醫護同仁平常工作緊張、壓力大，  
難免會有情緒失控的時候，  
唯有經由多方學習情緒的調控以及互相關懷，  
才能成就圓融的人生。

以**正向**的思考方式  
來看待**破壞**性行為





總是不安，只好強悍

這些強悍行為的背後

是什麼樣的**不安**

# 正向的推動

提升疲勞，壓力，情緒的認知  
推動TRM與溝通，減少孤立無援  
良好睡眠  
推動關懷  
推動復原力  
推動正向思考



總是不安，只好強悍  
強悍背後，總有不安

肯定他的付出  
強化正確行為  
點出錯誤行為  
解決他的不安

# 從 **關懷** 出發

焦點話題 | Hot Topic

## 醫療職場的破壞性行為

奇美醫療財團法人奇美醫院 陳志金主任、林宏榮副院長、林勤益副院長、邱仲慶院長

壓力認知  
團隊合作  
充足睡眠  
正向思考

醫療品質雜誌 2011;5(4):24-28





# What's Next?

正向文化要從關懷病人做起！





關懷。專業。效率



# 真心關懷我 請要詳細說

原單字	意涵	中文化
<u>C</u> onnect	眼神交流、手勢輔助、口氣表達、適當稱呼	請問候
<u>I</u> ntroduce	介紹姓名（小名）、職別、角色、任務	要介紹
<u>C</u> ommunicate	處置說明、配合事項、可能發生影響	詳說明
<u>A</u> sk	詢問是否有疑問、顧慮、其他需求？	細問答
<u>R</u> espond	即時回應、立即處理	
<u>E</u> xit	說明後續處置、告知下次再訪時間	說告退

醫療院所類冠軍 奇美醫院

## 以病人為中心，強化員工關懷力

醫院急診室人滿為患，病人等床位、等醫師是常見現象，可是，位於台南市的奇美醫院卻安排特定醫師，為等待床位的急診病人治療，不僅待床時間從17個小時，降為14.22個小時，有些病人甚至還沒等到病房，病情就好轉出院。

原來奇美創全台之先，在2011年設置全人醫療科，由七名內科醫師分擔三班，治療特殊的急診病人，待床死亡人數因此下降。急診室待床超過24小時的比率，從原本16.9%下降至10.1%。住院後轉加護病房的比率也從10.1%降至7.1%。

奇美的急診室在台南市三級醫院中，卻是第一。「關懷病人是我們第一優先的任務。」奇美醫院院長邱仲慶表示，當他到美國進修時，發現美國醫院和病人感同身受，不僅體貼還在「陪」。而強化醫護人員的關懷力，正是提升服務品質的關鍵。

以美國UCLA醫院為例，近年成為美西最好醫院，他回憶曾於1991年在該院學習，當時還不是頂尖，為什麼20年後變了？

醫院執行長芬伯格在《卓越·來自關懷》一書表示，關懷就是成功的武器，奇美跟著引進，也為台灣醫療服務創下新里程碑。

UCLA醫院以「CICARE」為待人接物的準則，要求員工以眼神與病人接觸，輔以手勢和適當語

氣(Connect)，先自我介紹(Introduce)，說明任務(Communicate)，並告訴病人治療方式和可能的影響，詢問病人和家人是否有疑問(Ask)，立即回答病人問題(Respond)，告知病人後續處理並預約下次時間(Exit)。

邱仲慶在2013年把CICARE改成「請要詳細說」口訣，讓員工記憶。「請」是禮貌，和顏悅色對待病人，「要」是向病人說明，「詳細」是告訴病人家屬，「說」是告訴病人家屬。

這是一項苦行僧式的訓練，不僅醫護人員，連志工、清潔人員和行政人員都會。醫師通常被視為醫院改革的阻力，不過，他們有了「請要詳細說」作法，並改善醫事專業，配合度因而很高，有員工說：「圖案，戴在身上，大家戴在身上，時時提醒自己。」

這一年來醫師會親口告訴病人何時再來，櫃台人員會抬起頭，和病人四目相望，病人對護理人員的抱怨也減少了……當醫院以病人為中心，一切就會不同。(吳淑娟)

# 關懷



# 2014年遠見 神祕客嚴選 奇美醫院 獲選為 醫療院所類 冠軍

遠見 11月號/2014 第341期 P.230-2



璀璨五十·奇美無比





醫院是以**關懷**創造**感動**的地方！

# What's Next?

正向文化就是關懷同仁！



# 關 懷

關心自己，關心同事  
才會關懷病人



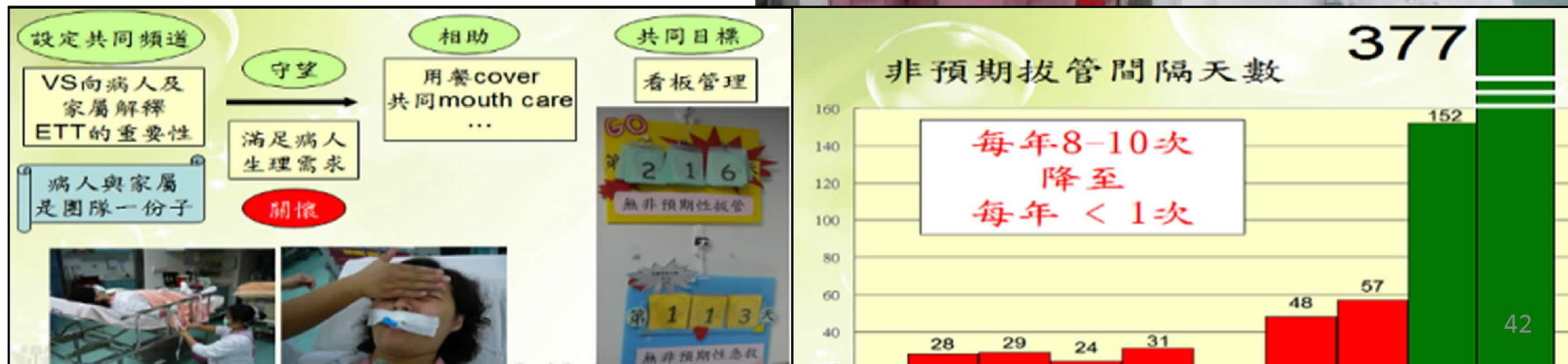
從認識問候開始  
吃飽沒？該下班了！





# 來自院長與主管的肯定與關懷

- 高層支持,主管以身作則
- 團員的認同
  - 團員受到感動
  - 團員感到有成就感
  - 彼此關懷





推動TRM的核心是

關懷



2015



See | Care 看見關懷，說出愛

# 2015 關懷楷模



# 奇美醫院獲優質護理職場金獎



- 衛生署委託中華民國護理師護士公會全國聯合會辦理
- 「推動醫院優質護理職場標竿學習暨表揚計畫」
- 病人對護理服務的滿意度98.99%
- 員工滿意度 96%
- 「工作成就感」滿意度 88.7%



# What's Next?

要關懷「易受傷害的同仁」！



醫療糾紛是醫療人員  
心中最大的痛！





# 營造正向醫療環境

## 打預防針

- 危機徵兆雷達
- 回溯性分析醫糾案件
- 前瞻性預警系統
- 醫療促進溝通
- 醫病共享決策

## 臨床支持系統

## 症狀處理

- 建立通報機制
- 醫療人員通報
- 病人求援制度
- 關懷小組
- 制定危機處理程序
- 處理危機事件
- 開放性溝通

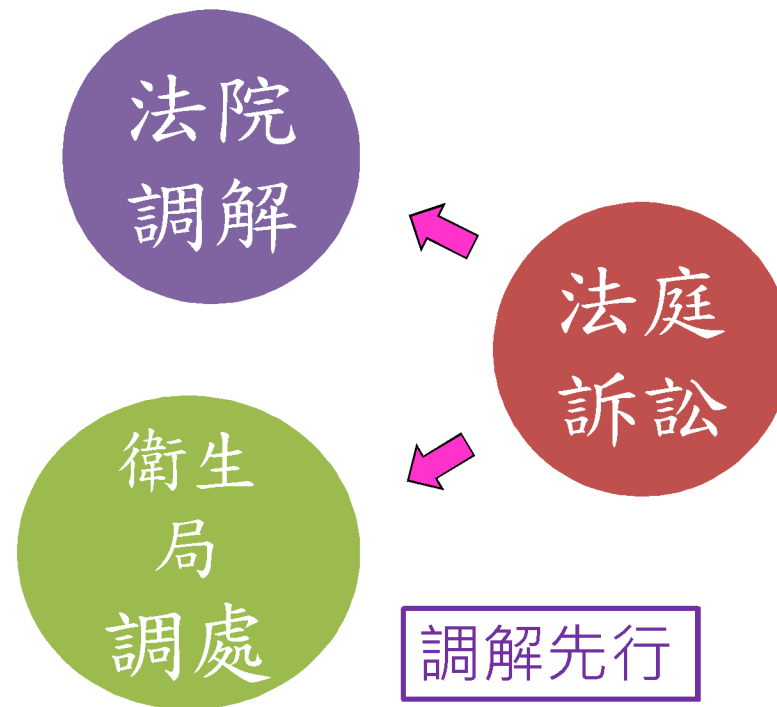
## 危機處理小組

## 急救處理

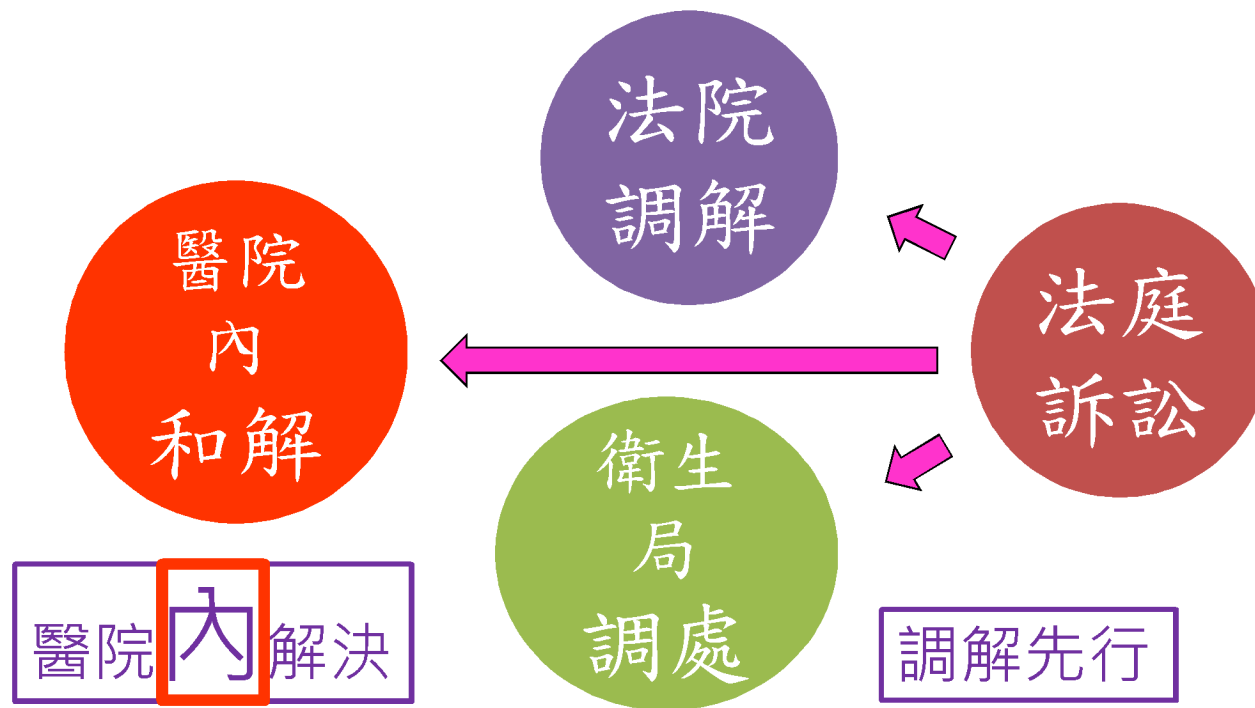
- 關懷小組
- 醫療糾紛案件處理模式
- 醫療糾紛案件處理原則

醫策會推動系統性的解決方案

# 醫療糾紛訴訟外爭端解決機制



# 醫療糾紛訴訟外爭端解決機制



反應式 Reactive 處理

與

預應式 Proactive 處理

# 院內醫療糾紛支持系統



醫糾要往**前**處理





# 醫療團隊會議 5888

推動團隊合作(TRM)的具體化制度

**主動求援、積極、提前**

召開團隊會議



從危機處理提前到**預警救援**

讓病人/家屬/朋友成為團隊的一份子

從收拾殘局走向**支援醫療**



# 醫療糾紛關懷調解能力培訓



## 醫糾BLS

# 醫療糾紛關懷調解能力培訓

- 參與人員：
  - 第一線單位主管，醫師主管，護理主管
- 授課方式：三堂課，二場演練

## 課程

- 醫療糾紛的支持系統
- 從溝通到關懷 翻轉醫療爭議的軸線
- 從辨識到轉介 落實員工的關懷

# 開放性溝通

1. 表達遺憾
2. 解釋發生的事實
3. 事件後續的影響
4. 對事件已經採取的步驟，以及預防事情再度發生

Australian Commission on Safety and Quality in Healthcare. Open disclosure standard.  
Canberra: Commonwealth of Australia, 2003



# 運用關懷手法

**病人關懷**  
處理情緒 要傾聽

**END**  
情緒需要解除

解除需要 要翻轉      解除警報 要及時

**員工關懷支持4R**

辨識 Recognize    回應 Response    通報 Report    轉介 Refer

辨識回應 要盡早 · 通報轉介 員工好

# 制定公版講義

奇美醫院  
Chi Mei Medical Center

醫療糾紛的支持系統

2017 醫療糾紛問題調解能力培訓計畫

奇美醫院  
Chi Mei Medical Center

從溝通到關懷  
轉醫療爭議的軸線

2017 醫療糾紛問題調解能力培訓計畫

奇美醫院  
Chi Mei Medical Center

從辨識到轉介  
落實員工的關懷

2017 醫療糾紛問題調解能力培訓計畫




醫療糾紛的支持系統

2017 醫療糾紛關懷調解能力培訓計畫



從溝通到關懷

轉醫療爭議的軸線



2017 醫療糾紛關懷調解能力培訓計畫



從辨識到轉介

落實員工的關懷



2017 醫療糾紛關懷調解能力培訓計畫

4小時  
3堂課  
2演練  
1起做

105~106年 課程

9場 440人

醫療主管	58人
主治醫師	10人
總醫師	36人
護理	151人
醫技	97人
行政	88人

# 關懷委員會



辦公室：教學大樓 1F 關懷委員會  
連絡電話：06-2812811 轉 52599

(我愛我久久)

E-mail : [52599@mail.chimei.org.tw](mailto:52599@mail.chimei.org.tw)



從**法院**回到**醫院**

從**爭議**轉成**療癒**

# What's Next?

關懷員工要建立「職場彈力」！



Resilience 彈力 韌性 復原力



急診室醫生蹲地垂頭 網友哭了...





# OPTION B

擁抱B選項



彈力(韌性)

FACING ADVERSITY,  
BUILDING RESILIENCE,  
AND FINDING JOY

面對無常  
建立韌性  
找到樂趣



# Burnout 已經是**流行病**

## Burnout 的階段

- 反芻思考 - burnout 前期，負向迴路反覆播放
- Burnout -
  - 生理、心理與情緒上的耗竭
  - 自責、懷疑
  - 蠻不在乎、負向思考
- 憂鬱和PTSD







# 關懷

關心自己，關心同事  
才會關懷病人

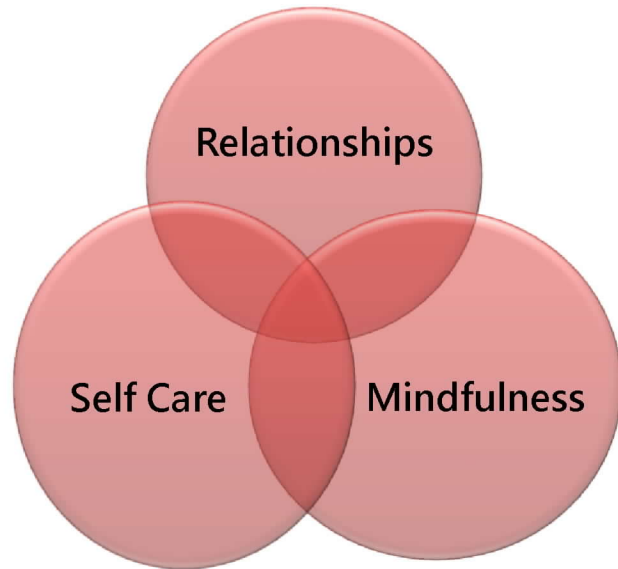


# 海外義診緩解Burnout



# Resilience-多變高壓環境的彈力

## Purpose



## Self awareness

- A. 強調Resilience與病安及工作的關係
- B. Purpose及self awareness為背景
- C. 主要模組為
  1. 自我照顧
  2. 正念
  3. 人際支持

醫策會 廖熏香

# 尋找彈力的三個簡單方法

- THREE GOOD THINGS 三件好事
- SHOW GRATITUDE 表示感激
- REDISCOVER AWE 重拾美好

Bryan Sexton




如果你經常鍛鍊身體，  
那你的心要如何鍛鍊？





# 正念訓練是關鍵



病人安全的重要因素

正念的境界是擁有增強的能力，  
可以發現與矯正錯誤

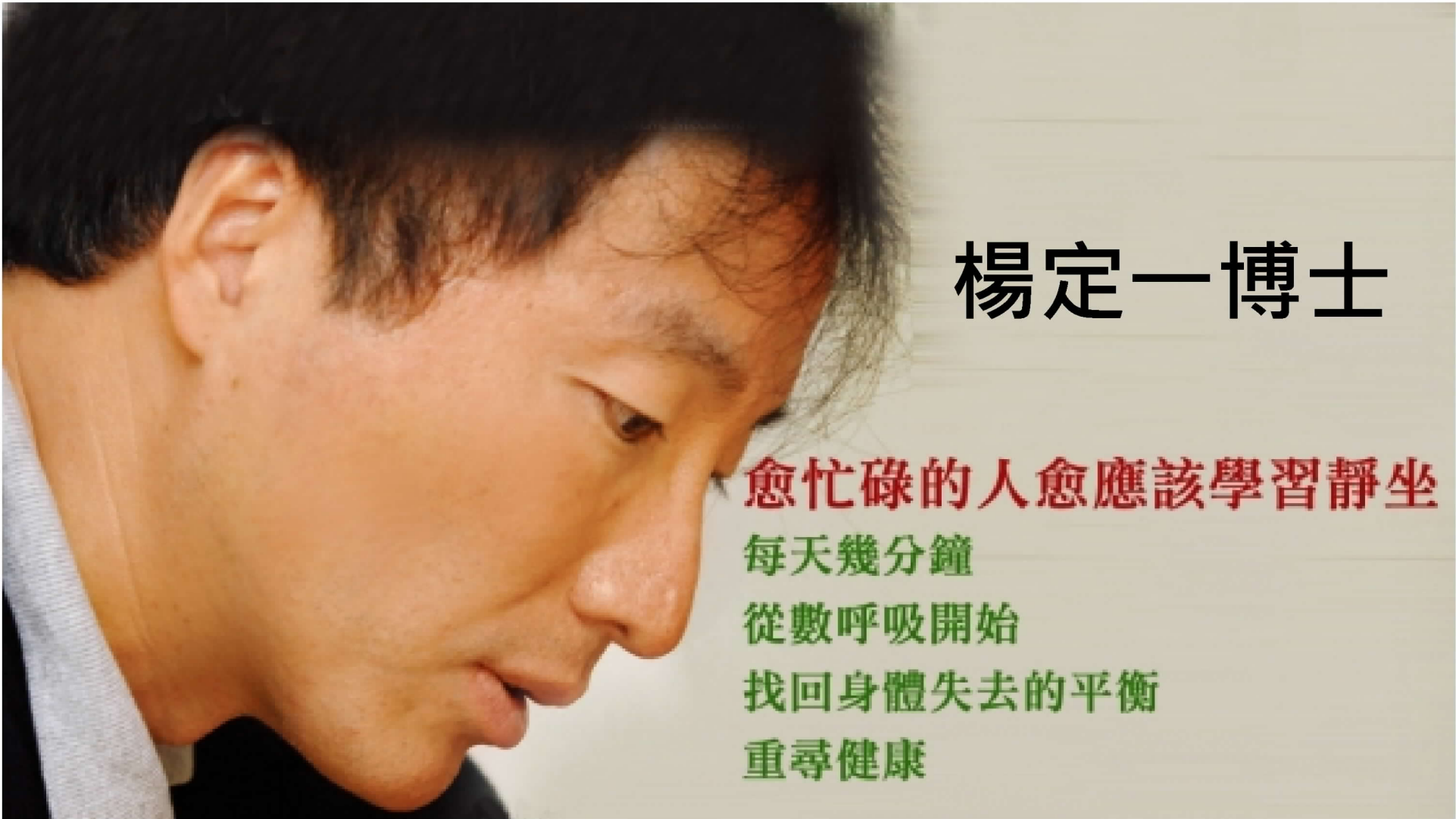
念



# 正念減壓訓練

Mindfulness-Based Stress Reduction





# 楊定一博士

愈忙碌的人愈應該學習靜坐

每天幾分鐘

從數呼吸開始

找回身體失去的平衡

重尋健康



#### 最新訊息

中心介紹

專業服務

員工心理健康促進

婚姻家庭服務

兒童與青少年服務

志工服務

每月好讀

線上心理檢核

網路資源連結

### 員工心理健康促進

針對院內員工，好消息協談中心的職責在「豐基」，豐富員工的生命根基。好消息協談中心提供職場衝突協談、員工心理教育課程、婚姻家庭教育課程等推廣活動，促進員工心靈成長，提升工作的意義與價值。

#### 員工專業諮詢 幸福禮卷

親愛的同仁，您是否曾放慢腳步，多聆聽自己內心的需求、多愛自己一點呢？好消息協談中心提供您六次專業保密協談禮卷，由專業心理師為您服務，協助解開情緒、壓力、婚姻、人際、親子、感情、生涯規劃、自我探索等人生議題。受過專業訓練的心理師將遵守倫理規範，負有保密的責任和義務，請安心前來。

#### 職場成長課程-元氣科室

親愛的科室同仁，好久沒有充充電了嗎？

歡迎各科室報名好消息協談中心的元氣科室-職場成長課程。

元氣科室-職場成長課程

元氣科室-職場成長課程

元氣科室-職場成長課程

元氣科室-職場成長課程

非常棒課程，可讓科室內同仁一起學習紓解壓力的方式，也能讓自己了解如何紓壓，增加工作效能。

上班腳步是快的，壓力是緊繃的，透過心理師的帶領運用腹式呼吸及肌肉放鬆技巧，讓自己身心均可以真正放鬆，注意力提升，記憶力增加百倍，個人也學會了平時就可隨時做腹式呼吸。讚啦，趕快報名。

# 嘉基推動心理健康促進



# 台大心理健康中心



**員工關懷小組**  
**樂當及時雨**

文／員工關懷小組 宣導 舒白華

本院在人事室成立員工關懷小組大約兩年多了，但至今仍有許多同仁不清楚這個小組，也不會主動尋求協助。我於去年8月加入員工關懷小組，這些日子以來，接受關懷者已不計其數，每個人的反應不盡相同。

**◎◎◎**  
現今社會充斥各種詐騙集團，由於部分同仁對這個單位相當陌生，所以我們的關懷電話經常被當成詐騙電話。

（鈴—鈴—）  
「你好，請問是王XXX小姐嗎？」  
「我就是，你是？」

1. 實質關懷
2. 疾病關懷
3. 傾聽心聲
4. 心理輔導



2016 關鍵的第3張骨牌 **系** **列** **3**

**不懂心理**，**別談管理**



# Closing the Loop

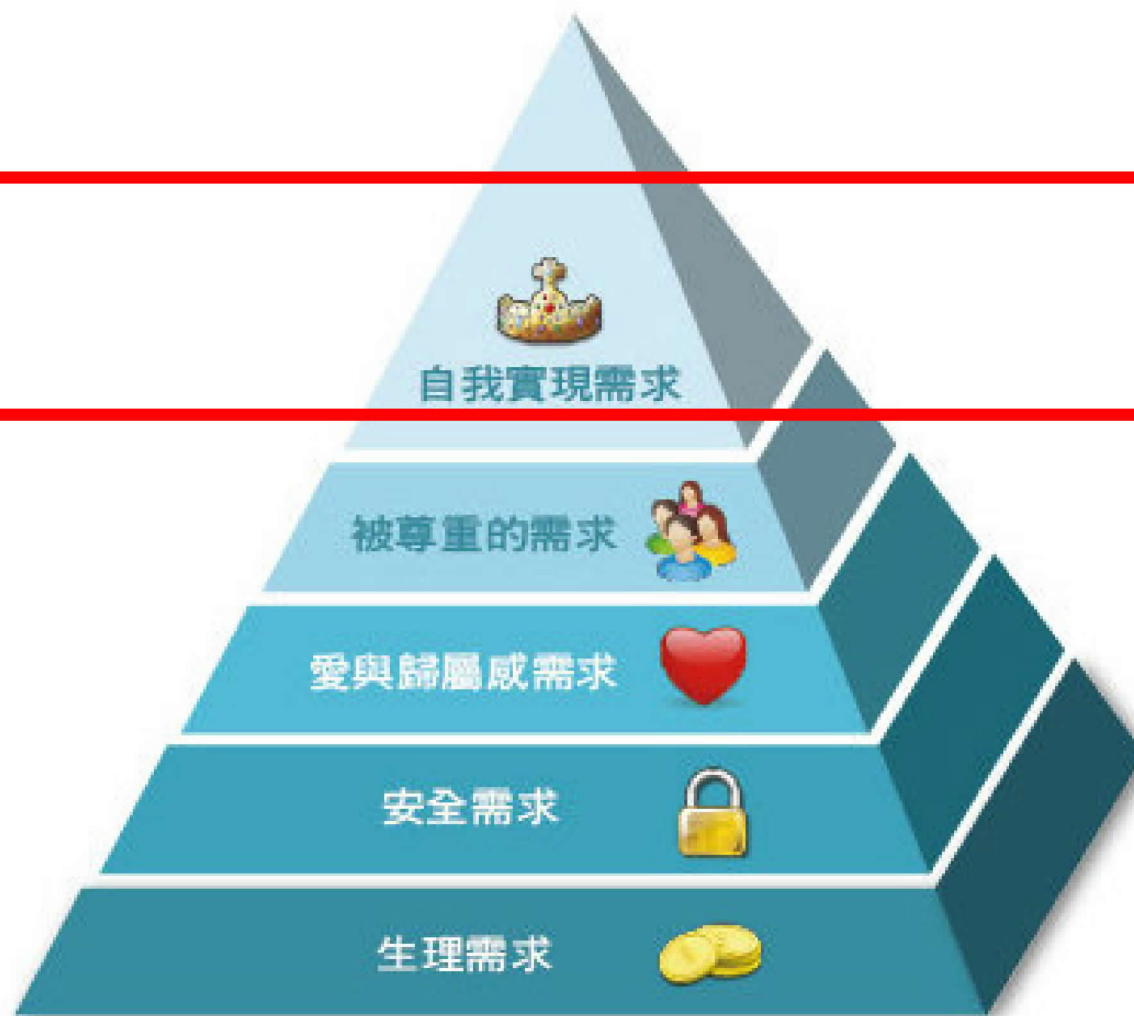
最好的文化是Joy in Work!

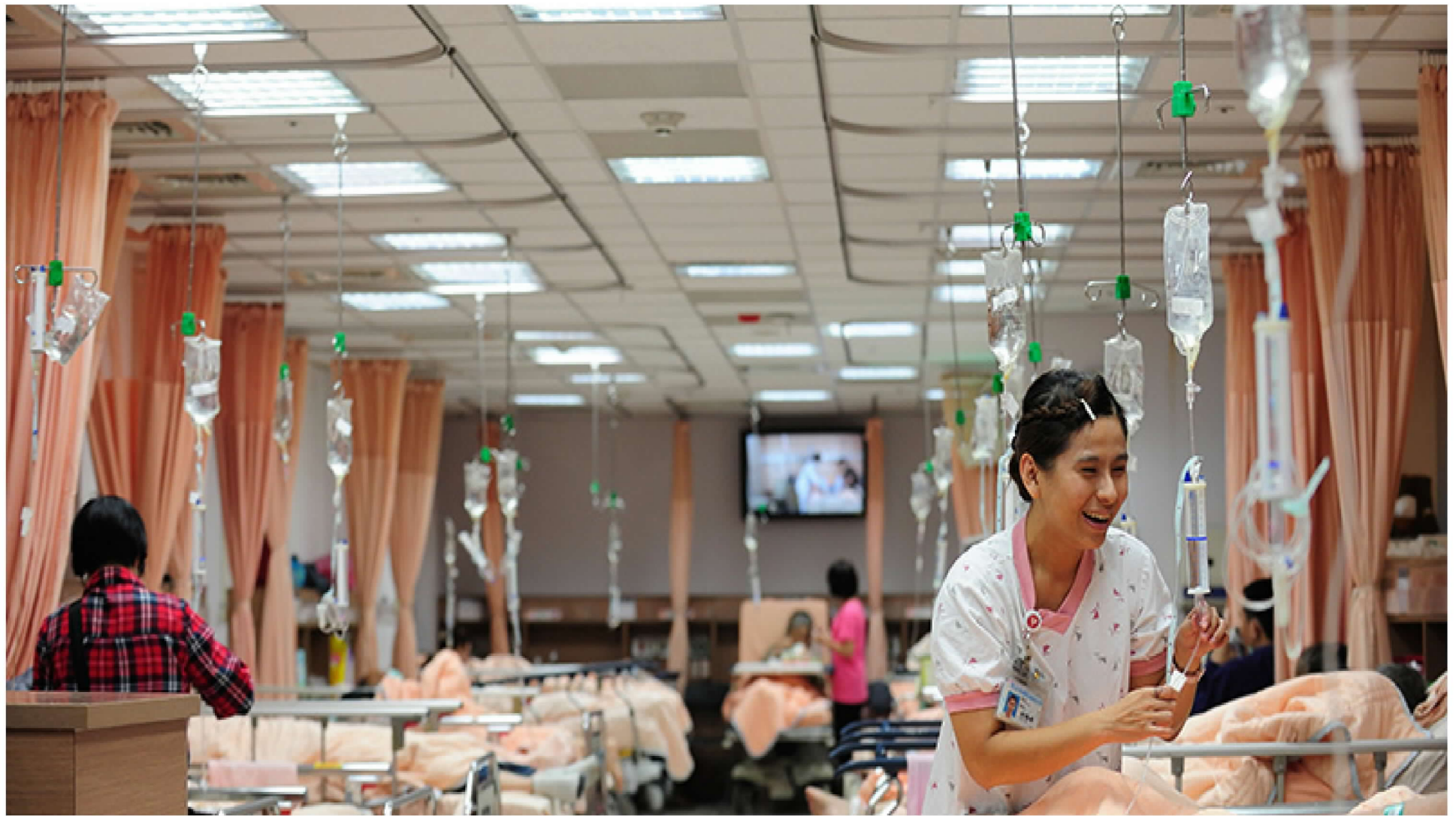


成長

歸屬

生存





IHI Framework for

 Expedition

# Build Joy in Work and Prevent Burnout

AN IHI RESOURCE

20 University Road, Cambridge, MA 02138 • [ihi.org](http://ihi.org)

**How to Cite This Paper:** Perlo J, Balk B, Swensen S, Kabcenell A, Landsman J, Feeley D. *IHI Framework for Improving Joy in Work*. IHI White Paper. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement; 2017. (Available at [ihi.org](http://ihi.org))

## Four Steps for Leaders

4. Use improvement science.

3. Commit to a systems approach.

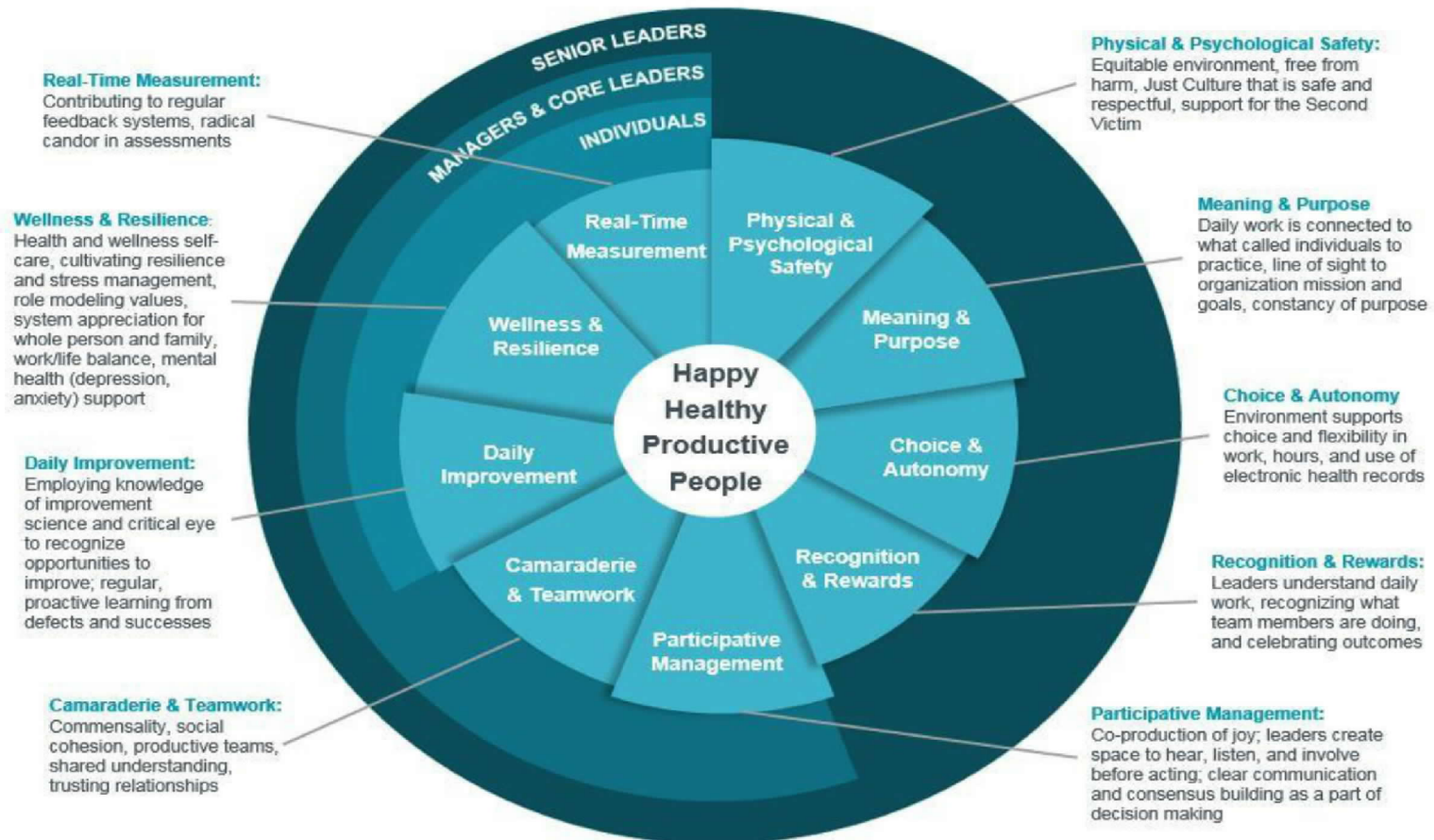
2. Identify unique impediments.

1. Ask staff, "What matters to you?"

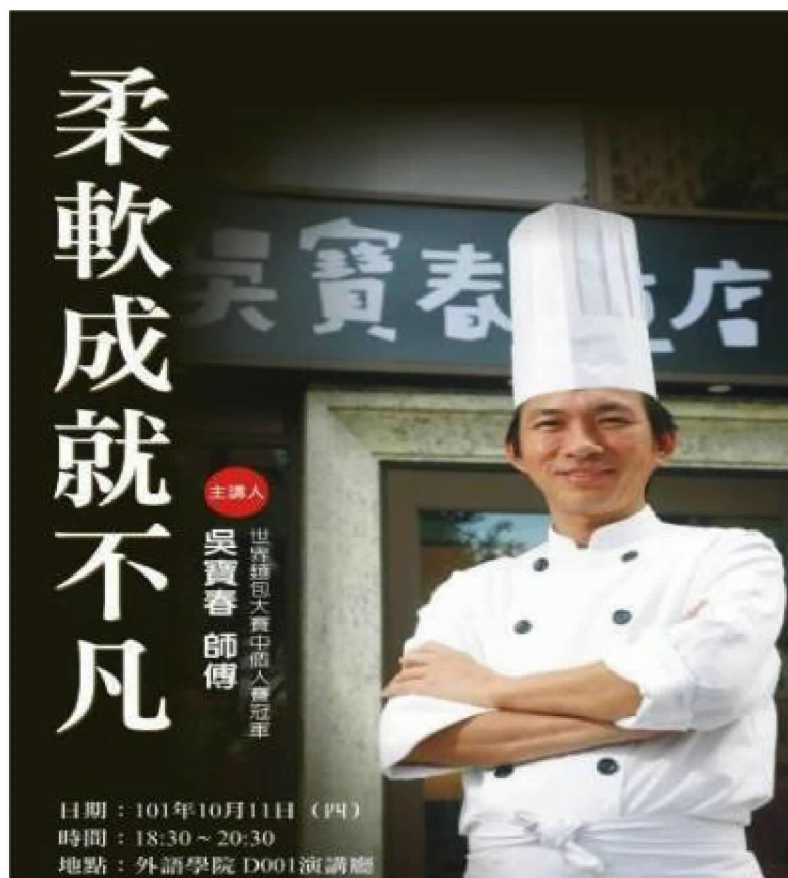




# IHI Framework for Improving Joy in Work



# 醫策會「醫療心職人」說出好故事





感謝醫策會與奇美辦了出色研討會  
香港東聯網醫院參訪團



# 2017年醫療團隊資源管理與病人安全文化研討會

2017 Symposium of Team Resource Management and Patient Safety Culture in Healthcare

主辦單位: 財團法人醫院評鑑暨醫療品質策進會  
奇美醫療財團法人奇美醫院

TRM推廣經驗及病安文化提升具體作法分享, 並交流職場復原力

我們會緊記**關懷**及**愛**家人及同事!

香港東聯網醫院參訪團