

以卓越管理發揮優勢 開創下一波成長

李三剛／台中榮民總醫院院長

壹、前言 Preface

政府為照顧中部地區榮民、榮眷及一般民衆健康，於1982年成立榮民總醫院臺中分院，10月31日揭幕啓用。1988年7月1日獨立升格為「臺中榮民總醫院」。現有床位1,494床，員工3,400餘人，一級單位34個、二級單位97個，另下轄嘉義暨灣橋分院、埔里分院。

醫院以「愛心、誠信、當責、品質、團隊、創新」為「核心價值」，以「追求卓越的醫療、教學及研究，增進榮民、一般民衆以及全人類的健康」為「使命」，以「成為全國民衆最信賴、醫事人員最嚮往、教學研究與經營管理最優質的標竿醫學中心」為「願景」。

我們擁有優秀的醫療專業技術人才，以發展急重症醫療與整合性醫療照護為重心，不斷引進先進醫療儀器設備，提升醫療品質水準。歷年來通過醫院評鑑「優等」、教學醫院評鑑合格、癌症診療品質認證A級、ISO 9001:2008認證、多項國家品質標章獎(SNQ)、榮獲「第二屆政府服務品質獎」、全台第一家實施電子病歷醫院等諸多殊榮。

以學習者為中心，培育全人醫療照護師資，擴展跨領域合作教學，係中區醫事人才培訓的大搖籃，屢獲醫策會評為卓越優質的教學標竿醫院。整合醫學研究平台，推動產官學合作，成立轉譯醫學中心，鼓勵創新專利研發，專利獲證及技轉成果豐碩。

以病人為中心、實證醫學為基礎，發展各項臨床路徑、治療指引，建立病人安全文化環境，支援偏遠地區群體醫療服務，設立谷關緊急醫療救護站，建立中區精神醫療網絡，以及執行榮民醫療體系品質提升計畫，嘉惠病人。另積極參與醫療援助友邦國家健康照護服務，安排醫護人員常駐諾魯共和國，完成「諾魯共和國HIS建置計畫」及參與各項義診活動，以善盡世界公民責任。

為提升經營績效，推動精實醫療政策，擴大實施作業基礎成本制度，落實醫療授權、住院全人整合及門診整合照護計畫，積極準備「醫養合一照護」認證作業，進行單人病房整修及擴充洗腎室、成立整合醫療照護病房等9項改裝擴充工程。此外，為解決急診病人滯留等候住院的問題，規劃在急診大樓三樓成立34床的不分科整合醫療照護病房，採用「駐院醫師」制度，由主治醫師照顧所有的住院病人以提昇服務品質，降低急診候床人數。另籌建新門診大樓，預定2016年完工啓用，期能提供病人更優質的服務。



貳、特色醫療 Medical Features

一、卓越的醫療服務

台中榮民總醫院下轄埔里（位於南投縣）、嘉義（位於嘉義市）、灣橋（位於嘉義縣）三個分院，特色醫療項目如下：

- （一）過敏免疫風濕科是台灣最早將過敏、免疫及風濕三醫療科結合的優質醫療團隊，免疫風濕疾病及紅斑狼瘡患者人數居全台前茅，亦為台灣免疫風濕疾病之轉診中心，曾獲 2009 年度商業周刊譽為最佳醫療團隊。免疫實驗室獲得 TAF ISO 15189 認證，亦為行政院衛生署核可之親子鑑定實驗室。
- （二）新陳代謝科糖尿病中心曾榮獲中華民國糖尿病衛教學會優良衛教團隊、優質糖尿病照護機構、糖尿病健康促進機構執行成效優等獎勵。



過敏免疫風濕科醫療團隊成員



台灣中區首例不同血型親子肝臟移植

- （三）心臟內科施行之心臟再同步雙腔節律器植入手術 (CRT) 可說是心衰竭患者的救星。該科多次榮獲醫策會及先鋒品管圈金獎等殊榮，並推行臨床路徑、監控醫療品質各項指標，提高醫療住院品質，亦可降低住院天數及醫療費用，近年更獲得醫策會冠狀動脈疾病照顧品質認證與 SNQ 國家醫療生技品質獎。

兒童心臟科積極發展介入性心導管治療先天性心臟病，2004 年起利用心臟內超音波監視經心導管治療心房中隔缺損，迄 2013 年 7 月共 582 例，使病人免於開刀之苦，造福病人成績斐然。

- （四）一般外科 1993 年開始進行肝移植手術，受肝者 1 年以上的存活率高達 75% 以上，手術中幾乎不需要輸血。2008 年至 2013 年 7 月共進行 93 例，2009 年成功完成台灣中區首例血型不相容兒童肝臟移植。泌尿外科腎臟移植五年存活率在全台醫學中心中排名第三，病人人數亦排名全台前茅（2008 年至 2013 年 7 月共 193 例）。

- (五) 神經外科擅長鑰匙孔微創手術，開顱手術不需剃光頭髮，病人術後恢復快，效果良好，並設術中神經功能監測儀，可儘量保留病人運動或語言功能神經。加馬刀治療中心，各項精密設備技術的整合運用，提供神經外科腦瘤病人最完整的治療。2010 年設立影像導引手術室 (Hybrid OR)，將 3D 立體影像導引結合神經外科手術，運用於腦中風出血之定位以抽出血塊。血管介入性治療及脊椎微創手術，可精確導引脊椎病灶，將手術風險降至最低，曾多次舉辦顱底微創手術訓練營供院內外醫師學習。



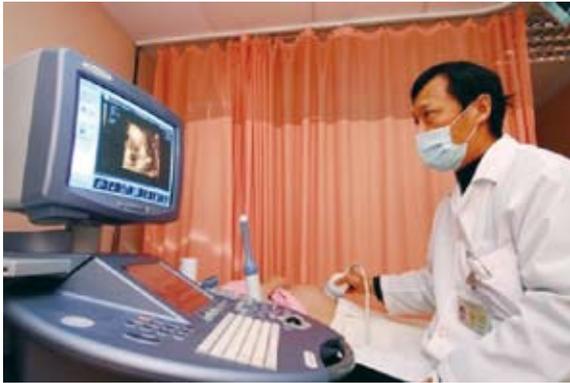
神經外科加馬刀



達文西機器人系統



- (六) 自 2005 年 12 月使用達文西機器人系統 (da Vinci Robotic System) 輔助心臟外科、泌尿外科各類手術，克服許多傳統手術的限制及缺點，成功案例為全台之首，至 2013 年 7 月底已完成 1,347 例 (心臟外科 509 例、泌尿外科 758 例、一般外科 50 例、耳鼻喉部 27 例、整型外科 3 例)。經由多次磨練，手術技術已具國際水準，並締造多項失血量降低，時間縮短之精進紀錄。
- (七) 骨科部之專科醫師藉由肩關節鏡手術來治療肩部疾病，相較於傳統手術，手術傷口小，住院天數少，恢復時間短。膝關節韌帶重建手術完全利用關節鏡完成，已累積約 1,000 例，並於 2004 年率先引進內視鏡脊柱側彎矯正手術，傷口小，病人可迅速康復，效果良好。
- (八) 婦產部專門處理中部地區高危險妊娠之疑難重症，大部分手術以微創方式進行，為台灣中部尿失禁及骨盆重建手術轉診及訓練中心。婦癌的治療成功率媲美國外一流醫學中心，開院至今已成功診治近萬例的婦科癌症。
- (九) 兒童醫學部率先發現雷氏症候群病兒之死因是腦水腫，腸病毒 71 型致死機轉是心臟衰竭，因此亦救活多位瀕臨死亡病童。另開發創新的介入性心導管技術治療先天性心臟病，免除病人開刀之苦。本院設有中部地區唯一「正壓保護隔離病房」，為免疫力低損病童提供最佳之治療環境。
- (十) 精神部為台中地區唯一的兒童青少年精神次專科訓練醫院，並積極發展老年整合型精神醫療，與分院組成「台中榮總中區整合型精神醫療體系」。另提供醫療戒治美沙冬輔助療法，並與復健商店「美麗境界」合作，藉以訓練病人的工作能力，使其早日融入社會。



婦產部超音波產檢



兒童醫學部門診

- (十一) 埔里分院為埔里地區唯一的公立綜合型社區醫院，連同附設之護理之家共 920 床，歷年來持續積極投入各項硬體改善及人員訓練。2007 年及 2009 年通過實驗室 ISO 15189 及 TAF 國際品質認證；2008 年五個單位（附設護理之家、洗腎中心、呼吸照護病房、手術室及藥劑科等）通過 ISO 9001:2000 認證，2010 年全院通過最新的 ISO 9001:2008 國際品質認證及「台灣健康促進醫院」認證，2011 年榮獲第三屆政府服務品質獎，並通過檢驗科 TAF 再認證及資訊 ISO 27001 認證，2012 年通過衛生署醫院評鑑優等，為社區醫療院所的典範。
- (十二) 嘉義分院與灣橋分院急、慢性精神病床共 555 床，為全台第五大精神醫療照護團隊，藥癮替代療法成效良好，獲得總統及行政院表揚，亦為國健局核定糖尿病健康促進機構及世界衛生組織健康促進醫院國際網絡會員。另外，也利用資訊整合提升醫療品質，例如中區榮總、榮院醫療影像傳輸系統 (PACS)、各類視訊教學與會議、電子圖書資源分享及建置 VPN 網路連線環境等。



埔里分院



嘉義分院

二、國際醫療

(一) 發揮醫療無國界，人道救援精神

本院歷年來配合財團法人國際合作發展基金會等四單位，已提供醫療援助予馬紹爾、北印度等11個國家。

(二) 長期醫療援助—諾魯共和國

2008年起參與國合會「諾魯常駐志工醫師計畫」，派遣行動醫療團與常駐志工醫師、護理師至諾魯進行醫療服務，並辦理衛生講座。2011年與諾魯共和國簽署「台灣醫療計畫—五年醫療功能提昇計畫」合作協議備忘錄，安排醫師常駐該國，執行規劃醫療照護與公共衛生預防保健服務，整體提昇醫療衛生水準。



海外國際醫療支援紀實

(三) 醫療義診—泰北

2011年依輔導會指示並經駐泰代表處軍協組與當地協調，派遣醫護人員於泰北清萊府、帕黨以及滿星疊進行義診活動。以後由三家榮總輪流（每年一家）派遣醫療人員赴泰北義診並探視居住當地榮民。

參、醫療品質與病人安全 Medical Quality and Patient Safety

為提升醫院的醫療品質、促進病人安全，本院於2000年導入品管圈，實施全面品質管理活動，對於醫療品質與病人安全的推動，在醫界備受肯定。2010年至2012年參與各類醫療品質獎競賽，共獲52項獎項，國內外論文投稿共錄取40篇，揚名於國內及國際舞台，參與外部機構認

證與評核亦獲得佳績。

2007年至2010年本院協助12所榮民醫院進行資源整合，藉由聘請專家定期指導，分組實作練習、院際競賽及公開發表相互觀摩學習，提升各榮民醫院品質改善意識及技巧，加強病人安全完善照護，達到降低錯誤，促進病人安全之目標。2007年至2011年輔導各榮民醫院參與醫策會醫療品質獎競賽，共獲10個獎項。

2007年起建置病安通報系統及獎勵機制，並與醫策會全國病人安全通報系統連結 (TPR)，通報量逐年成長，2012年已達3,570件，TPR上傳量亦遠高於全台醫學中心，2012年本院26部科通過ISO 9001:2008認證，每月發行醫品病安電子報寄至全院員工信箱及進行病安文化調查，積極塑造全院病安文化。

自2007年起，每年執行衛生署委託之「輔導中區醫療機構病人安全計畫」，建立各項評量指標，進行台中、彰化、南投三縣市中、西醫醫院、診所病人安全輔導訪查，建構及整合觀摩學習交流與資訊平台，提升中部區域醫療機構醫療品質及病人安全水準。

醫療品質的改善是永無止境的，我們以實證醫學為基礎，以病人為中心，提升醫療團隊人員之安全意識，建構安全、便捷的醫療環境，提升醫療品質促進病人安全。



2012年醫策會醫療品質獎

肆、教學與研究 Teaching and Research

一、醫學教育

SARS之後，本院配合衛生署政策，自2003年陸續辦理「畢業後一般醫學 (PGY) 訓練計畫」等各項訓練。十年來投入大量的人力與資源，本著以病人為中心的跨領域照護理念，及以學習者為中心之教學理念逐步將醫學教育從各層級醫師擴展至各職類醫事人員，教學成效已奠定穩固的基礎並深獲各界肯定，屢次被醫策會指定辦理「PGY執行成效分享研討會」，為國內外專家學者參訪之標竿學習醫院。

本院教學特色如下：

(一) 中部最大醫師及醫事人員教育訓練中心

1. 本院是台灣少數可完整訓練26個署定專科類別醫師及13大職類醫事人員之教學醫院，收訓之專科醫師考照合格率每年均接近百分百。
2. 本院每年實習醫學生人數為全台之冠，國考及格率皆超過90%。



畢業後一般醫學訓練結訓典禮

(二) 以學習者為中心的教學

1. 根據學習者不同專業層級與需求，規劃學習目標與教學計畫，藉由互動式教學，提升醫學教育及臨床照護品質。
2. 利用階段性（學習前期）之綜合性評核，針對學員之缺失進行補強教學訓練，充份瞭解並確保每位學員的學習成效。

(三) 先進的軟硬體教學設備

1. 設有共用型教室可供遠距視訊教學之用。
2. 多種網路教學資源提供全院各級人員不限時間之學習資源。
3. 臨床技術訓練中心設有技能教室、標準模擬病房、整合型模擬人，可模擬急、重症醫療處置與團隊合作訓練。
4. 新建整合教學大樓內含國家級高階OSCE考場、臨床技能中心、外科微創中心及骨科技術中心等，提供各職類人員進行各項教學訓練。



考選部董保成部長、衛生署醫事處許銘能處長等一行人2013年4月27日來院巡視本院OSCE國家考試情形

(四) 完善的師資培育計畫

1. 本院為醫策會師資培育認證醫院，負責制訂醫師及各職類醫事人員師資培育計畫。
2. 定期選送本院教師赴國外進修，提升整體教學品質。
3. 設計多元化教學獎勵辦法，透過最適之師生比，創造高效益教學品質。
4. 全面培育跨領域團隊合作之全人醫療照護師資，以創新之教學方案及多樣化之評量回饋精進學員核心能力之教學。

我們深信，惟有全面強化以全人照護為基礎的嚴謹醫學教育訓練，才能讓各類醫療從業人員以全人的觀點，具備整體邏輯分析能力與團隊合作精神，提供優質的醫療服務，以達到本院期許為卓越教學標竿醫院的目標。

二、優質研究

醫學中心肩負有臨床服務、教學及研究三大功能。在經營需自負盈虧的困難環境下，我們仍傾全力投入研究創新，每年的經費達總收入的5%，使醫學之研究發展能順遂進行。

(一) 提供整合研究平台

本院對研究環境與設備之改善包括：

1. 成立貴重精密儀器中心，提供臨床醫學研究人員相關儀器設備操作之服務。
2. 提供臨床醫師實驗諮詢。
3. 辦理人體試驗之審查、辦理中西藥臨床試驗等，2010年至2013年7月臨床試驗（含Phase

I-IV) 合約簽署案件數共計260件。

4. 提供論文寫作輔導、生物統計及諮詢服務作業，以提昇研究品質與績效。2010年至2012年本院研究論文共計發表1,065篇，含SCI論文799篇，佔總篇數75.02%，排名前20%之優質SCI論文共259篇，佔SCI論文之32.42%。

近期，我們則致力於：

1. 建立研究合作平台，分別與國家衛生研究院、國立陽明大學、台灣聯合大學、經濟部工業研究院、國立中興大學、中區傳統產業聯盟等進行合作研究。
2. 精進轉譯醫學研究：積極擴展轉譯醫學研究領域，建立臨床血清、血液、基因貯存庫、建立組織銀行蠟塊檢體資料庫、疾病動物模式、試驗組織處理系統等。

(二) 本院人體試驗委員會 (IRB) 已通過國際認證，使學術論文更具國際公信力

(三) 強化健康資料庫中心，建立臨床資料庫與生物資訊研究室

(四) 具效益的產官學合作研究

2011年11月30日，本院組團參加「首爾國際發明展」，是來自全球31個國家參賽者中唯一的醫療機構，於663件作品中，獲得大會特別獎一面、金牌2名、銀牌2名、銅牌1名。截至2012年止，本院專利獲證數共16件，申請中26件。

展望未來，我們將持續提升醫療技術與研究創新能力，期能發展具獨特性、前瞻性、創新性、實用性等之研究，為醫療產業與健康科技的未來發展盡一份心力。



2011年首爾發明獎

伍、創新資訊 Innovative Information System

創新是本院資訊系統的特點，以滿足使用者需求為建置原則，並以資訊創新解決醫療自動化需求。重要成就及獲獎殊榮如下：

- 一、本院護理資訊系統於2004年12月啟用，首創國內醫院之行動護理電腦推車。「行動護理病歷電子化系統」於2006年11月榮獲「行政院參與及建議制度」榮譽獎，2010年12月更榮獲該年資訊月「傑出資訊應用暨產品獎」。自2010年至今，本院「護理資訊系統」已技術轉移給三軍總醫院等21所機構。
- 二、首創遠端視訊設備提供訪視新生兒服務（2005年8月），本院於新生兒護理站設置視訊主機，家長只需與值班護理人員約定合適時間，即可將嬰兒推到視訊主機前，讓各地的親朋好友線上探視，即時分享父母的喜悅。



行動護理電腦推車



榮獲2010年資訊月「傑出資訊應用暨產品獎」

三、2009年6月向衛生署報備實施「護理紀錄」電子病歷，為全台第一所合法實施電子病歷之醫院。

四、本院於普通病房推動「用藥」、「檢體」、「輸血」條碼檢核作業，為台灣第一家同時導入三類條碼檢核作業之公立醫院（2011年4月）。醫護人員於床邊給藥及採取檢體時，能藉由條碼讀碼機掃描病人手環、藥包、試管等，並與電腦醫囑系統即時連線，檢核是否與線上醫囑一致，亦可減少檢體試管辨識錯誤或遺失等人為疏失，提升病人安全。



五、因應醫師行動化設備查房趨勢，本院特別開發平板電腦等行動化設備可瀏覽之巡房系統，提供整合式資料查詢介面，醫師可查詢病人之體溫、血壓、心跳、I/O、護理記錄、檢查狀態及報告、特殊用藥，同時提供各類檢查（包括EKG、內視鏡）影像查詢。

遠端視訊設備提供訪視新生兒服務

六、2012年5月榮獲台中市政府選定擔任「全球智慧城市」示範醫院：配合台中市政府入選TOP 7全球智慧城市，提供台中市民眾享有智慧醫療四大優勢服務。

七、2012年8月啓用門診行動掛號 APP 程式，提供民眾使用智慧型手機或平板電腦進行本院門診預約掛號、查詢及取消掛號、門診看診進度查詢等功能。

本院資訊系統發展方向，在於提供現代化優質醫療資訊服務，配合「以病人為中心」醫療照護作業宗旨，持續精進醫療、行政、教學、研究資訊系統，以提供全台民眾最優質的醫療品質與服務。

陸、結語 Conclusion

本院自1982年創院迄今已30載，2011年與嘉義、灣橋分院，2012年與埔里分院進行垂直整合，醫療資源如急診病床、儀器設備、醫護人力等均可共享，讓整體醫療品質得以提升，更能以分院為觸角，深入社區形成照護網絡，守護民衆健康。

由於醫療觀念及制度之轉變，無論從健保制度或是民衆需求而言，醫療服務由「看病」轉變成「看人」的趨勢已成必然。近年來本院陸續推動多種醫療團隊會議，經營團隊也準備引進歐美團隊資源管理的做法，讓以人為本的醫療服務能更上一層樓。

近幾年，醫院所面臨的經營挑戰愈來愈多，為提升醫療品質，本院於2000年導入品管圈活動，歷年在品管上的表現有目共睹，經常獲得各類獎項的肯定，也為醫院爭取領先優勢。

傑出的教學一向是中榮最引以為傲之處，這份驕傲隨著2013年教學大樓的完成啓用，即將邁向新的里程碑。本院亦全力支持與教學一體兩面的研究，並積極尋求與鼓勵同仁與外界合作，發展中榮所擅長的各項臨床研究。

為服務日漸增多的病人及規劃更精緻的醫療服務項目，本院預定於2013年下半年開始興建新門診大樓，2016年完工後除了服務門診病患，還可以任務編組的作法，重新規劃各相關專科的空間，進一步達到整合性醫療服務的目標，因此同仁都相當期待新門診大樓完工後之運用。

面對挑戰，我們準備好了，主動且用心的組織文化，是我們最堅強的後盾，落實精實管理，以發揮最大醫療效率，推動優質教學並盡全力支持臨床研究，發揮人的優勢，創造下一波成長，我們期許自己邁入頂尖的醫療服務行列！



台中榮民總醫院新門診大樓