

落實價值健康照護

洪冠予副校長：推動 TMU 的價值醫療，我們需要文化轉型與敏捷思維

這次的醫學中心評鑑很清楚的顯示「不進步，就會被淘汰！」臺北醫學大學醫療體系（TMU）正站在成長與永續的關鍵路口。我認為當我們能受到病人與家屬的完全信任，能受到醫界同儕的標竿肯定，那我們就是真正的醫學中心，真正卓越的醫療體系。這個理想目標要落實成具體策略，就是「價值醫療」和「傑出醫療能力」。前者能讓病人與家屬信任，後者能讓醫界同儕標竿與肯定。

未來的執行方向上，我認為有 3 個關鍵策略，相互串連起來：

1.要具體盤點檢視我們的醫療核心能力：Michael Porter 說過，「 $value=outcome/cost$ 」。價值醫療的絕對基礎是建築在臨床診療能力上，提升醫療品質與病人滿意（增加分子）；同時導入流程再造，讓每一分成本（ $cost$ ）發揮更好的效益（降低分母），所以和自費是互不衝突的。那麼，如何「看見」我們的醫療核心能力」呢？

2.設立核心能力指標：藉由數據力看見核心競爭力與指標業務，並導入「敏捷管理」。依照敏捷管理的概念，企業（醫院）內部有兩種組織。「前臺組織」指的是面對顧客（病人及家屬）提供服務的第一線，要以顧客（病人）為中心，解決痛點需求。另一種是「後臺組織」，具有工具平臺與一定規模。前台組織的服務成效，是由後台組織的管理平臺，藉由數據即時監測與回饋，同時結合策略開展與資源分配，讓醫院全體單位都能敏捷調整，平衡「衝刺機會」與「管控風險」。因為效能提升了、精實了，更能聚焦創造病人價值。

3.組織文化的轉型與塑造：我們要從 3 家醫院轉型成為 One Campus（TMU）的醫療體系，心態上，必需打破穀倉效應，深化內部橫向溝通的效能。臨床診療要能跨越傳統的科部概念，甚至跨院區。研究也要推動基礎與臨床整合。所有同仁尤其是主管，都應該從這樣的「大我」角度出發，做中長程的規劃，取得一致

總結來說，我們要認真思考：2030 年的 TMU 醫療體系，是什麼樣貌？從 2024 過渡到 2030，我們要走哪條路？如何兼顧短期獲利與長期目標？我認為「推動價值醫療」是 TMU 對社會的承諾；而「敏捷式管理思維」與「one campus 的組織文化轉型」，可以讓我們在推動價值醫療的路上，跨團隊合作找共識，化不確定性為優勢。

