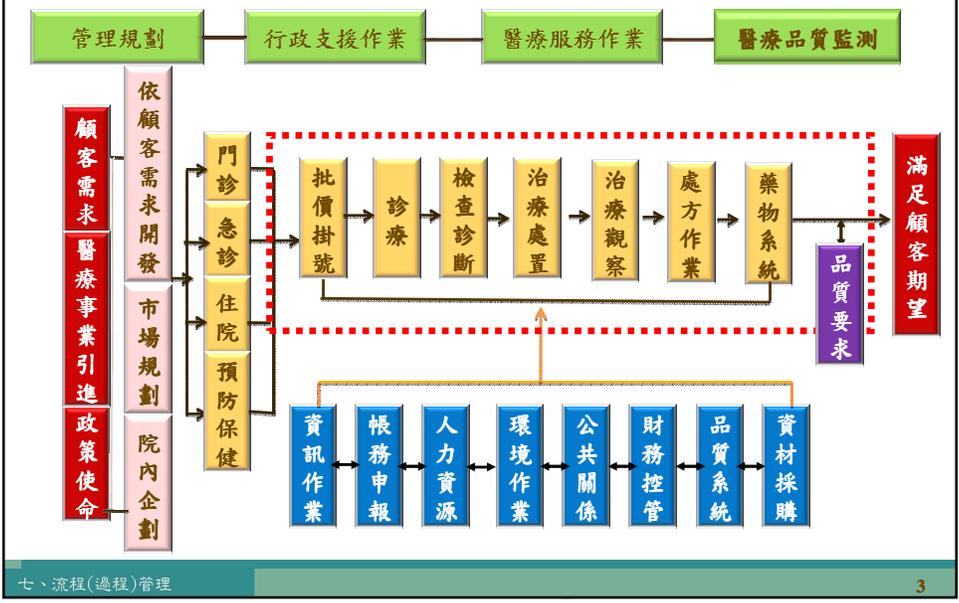




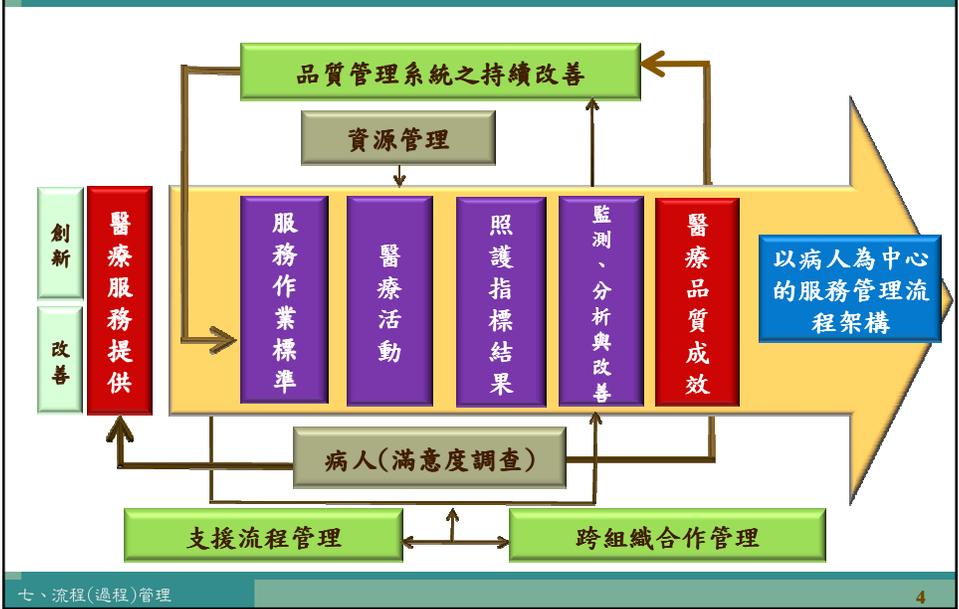
一、服務流程管理

- (一) 醫療服務開發流程設計
- (二) 服務作業與傳遞流程
- (三) 品質管制流程
- (四) 作業與傳遞流程的檢討改進

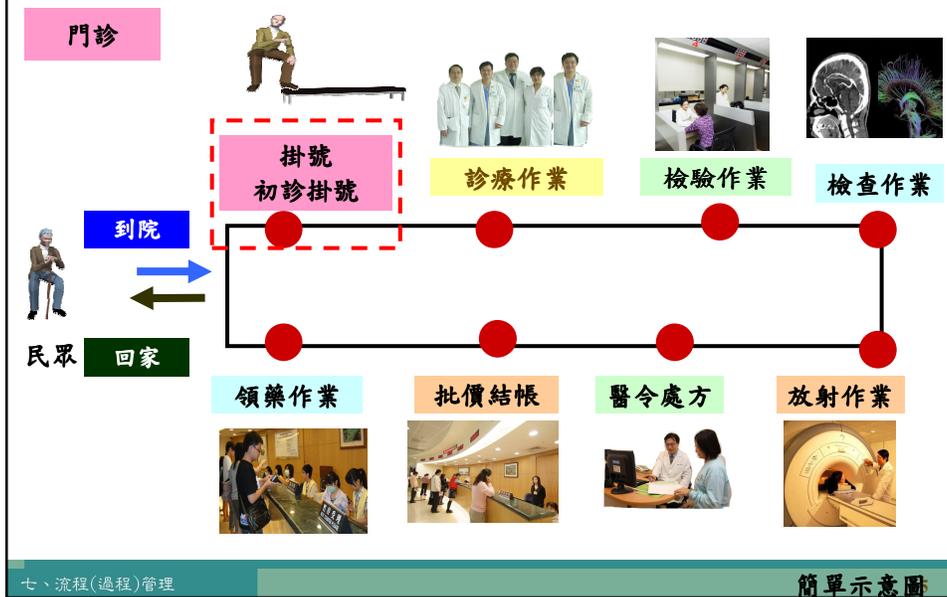
一、本院醫療服務流程管理架構



一、服務流程管理-醫療服務開發流程設計

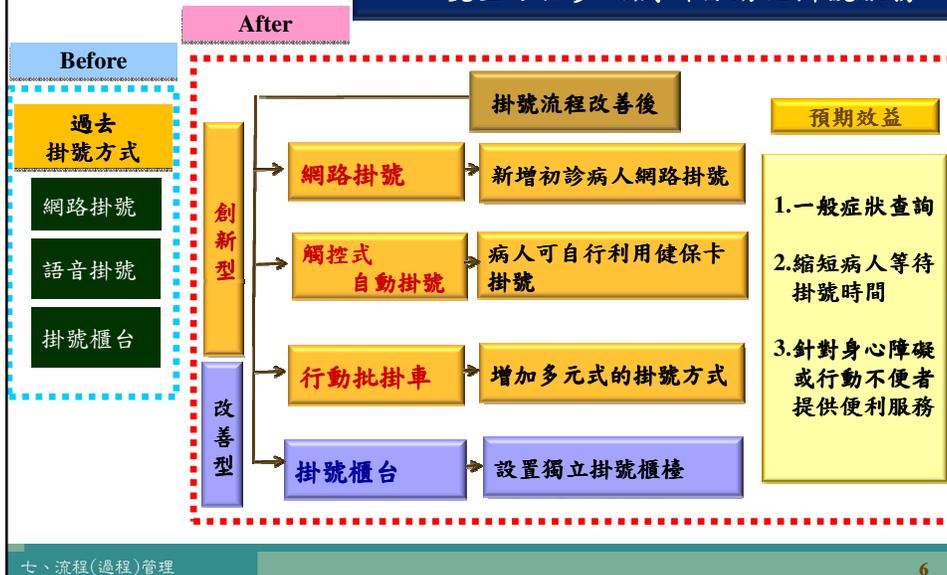


一、服務流程管理-醫療服務開發流程設計



一、服務流程管理-醫療服務開發流程設計(例)

360度全方位多元創新自動化掛號服務



一、服務流程管理-醫療服務開發流程設計(例)

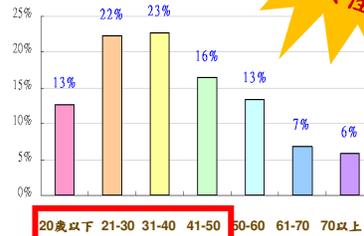
分析病人行為模式，提出創新的流程服務
-以網路初診掛號為例

由網路得知本院資訊
民眾約17.6%

社區民眾得知北醫附醫的消息來源

| | 醫院(98年調查) | | 社區(本次調查) | |
|--------|-----------|-------|----------|-------|
| | 次數 | 百分比 | 次數 | 百分比 |
| 報章雜誌 | 27 | 2.4% | 309 | 34.4% |
| 新聞媒體 | 12 | 1.1% | 353 | 39.3% |
| 親友介紹 | 545 | 48.4% | 263 | 29.3% |
| 網路資訊 | 90 | 8.0% | 158 | 17.6% |
| 醫院資訊 | 210 | 18.7% | 215 | 23.7% |
| 他院醫師轉介 | 75 | 6.7% | 41 | 4.6% |
| 其他 | 292 | 25.9% | 134 | 14.9% |

年齡分佈-門診病人



優先性
必要性

50歲以下病人佔74%

一、服務流程管理-醫療服務開發流程設計(例)

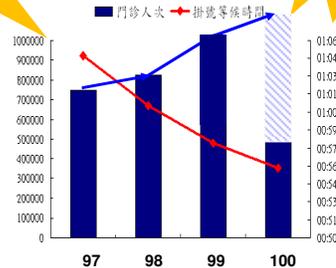
提供都會族群快速方便的初診掛號方式



佔99年初診病人46%

門診人次上升

掛號等候時間下降



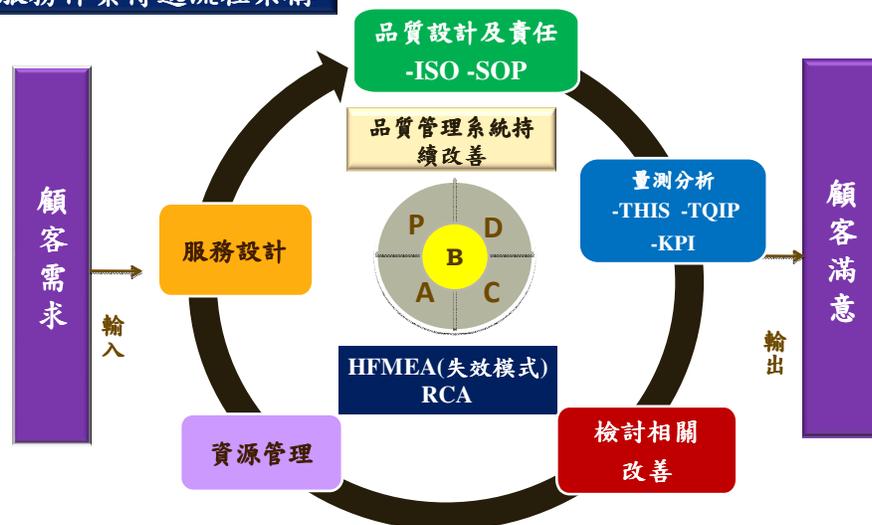
每日平均門診達4,100人次

一、服務流程管理

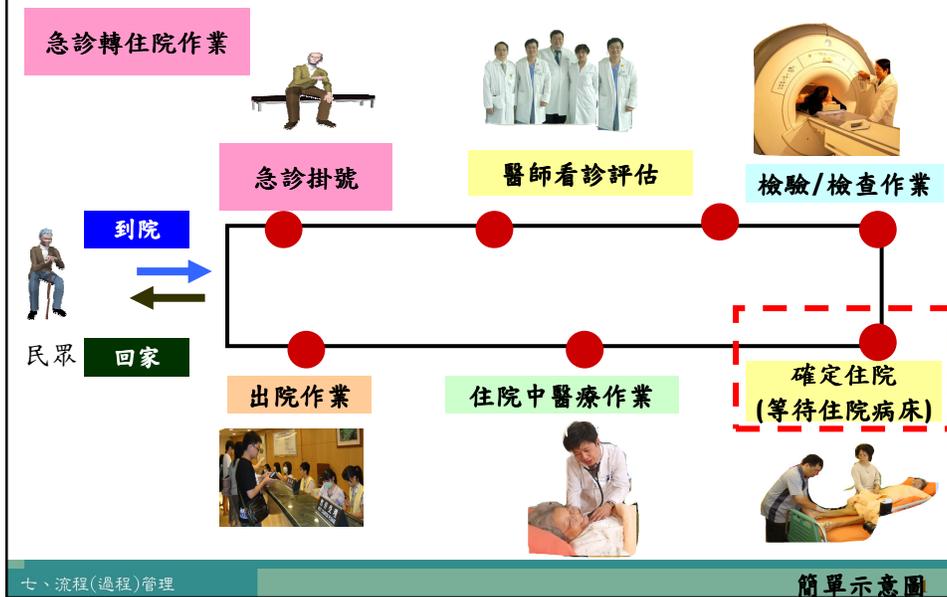
- (一) 醫療服務開發流程設計
- (二) 服務作業與傳遞流程
- (三) 品質管制流程
- (四) 作業與傳遞流程的檢討改進

一、服務流程管理-服務作業與傳遞流程

服務作業傳遞流程架構



一、服務流程管理-服務作業與傳遞流程



七、流程(過程)管理

一、服務流程管理-服務作業與傳遞流程(例)

急診待床過久
可能導致延誤病人治療黃金期

- 評估開床所需護理人力
- 調查周邊醫院差額病床價格
- 急診優先簽床落實度調查

降低急診病人轉急性病床等候時間

調降病房差額

- 雙人病房由2,000降至800/天
- 一床配置一液晶電視

增加病床數

- 積極招募醫護人員
- 99年起增加77床急性一般病床，共達500床

急診簽床原則

- 制定急診病人優先簽床原則
- 落實急診簽床原則

1.急診轉住院病人待床時間統計

2.病人滿意度

3.病人安全指標比率

-制訂急診簽床辦法

-病房差額調降政策

-提升病床利用率

| | |
|------|-----|
| 區域醫院 | 11% |
| 醫學中心 | 31% |
| 本院 | 4% |

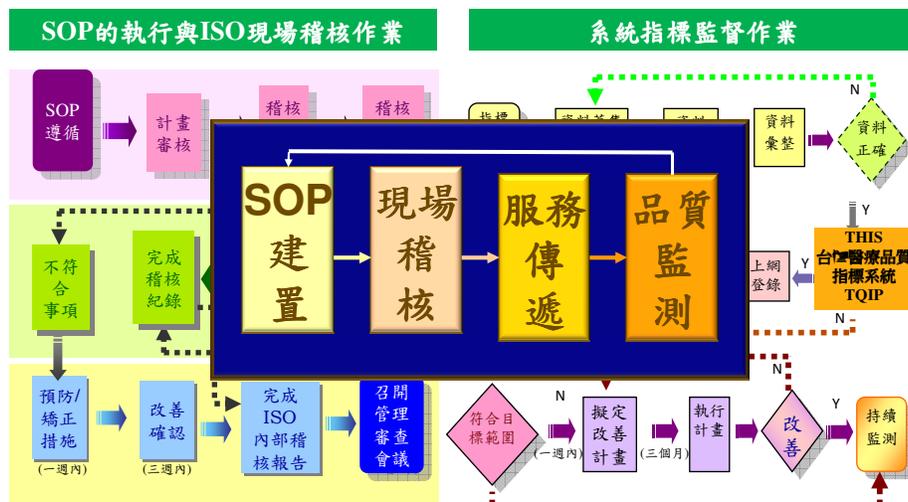
| | | | | |
|----------|----|-----|-----|-----|
| 就醫滿意度 | 滿意 | 尚可 | 不滿意 | 不回應 |
| 6人(100%) | 0 | 0 | 0 | |
| 是否會回診 | 會 | 視情況 | 不會 | 不回應 |
| 6人(100%) | 0 | 0 | 0 | |
| 是否介紹親友 | 會 | 視情況 | 不會 | 不回應 |
| 6人(100%) | 0 | 0 | 0 | |

七、流程(過程)管理

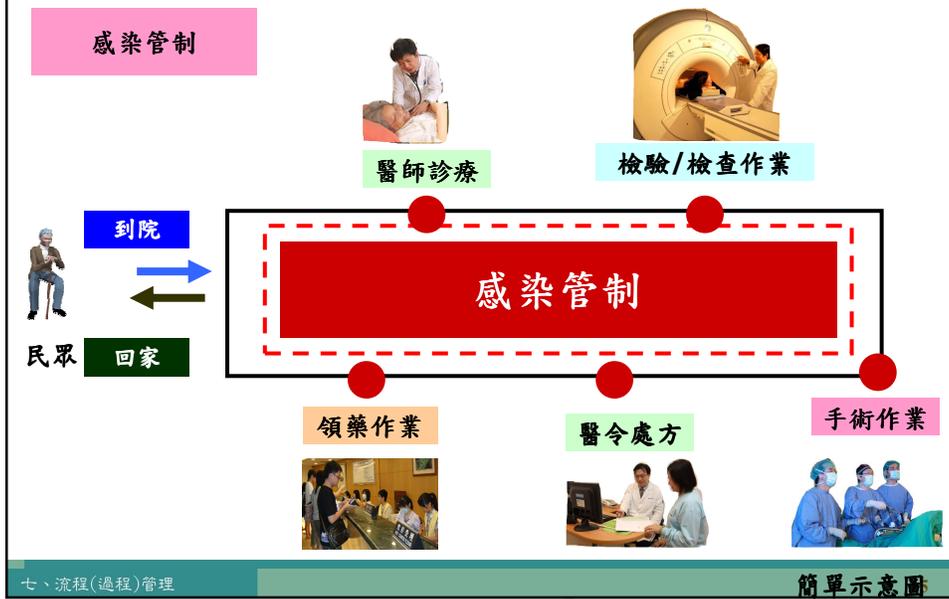
一、服務流程管理

- (一) 醫療服務開發流程設計
- (二) 服務作業與傳遞流程
- (三) 品質管制流程
- (四) 作業與傳遞流程的檢討改進

一、服務流程管理-品質管制流程



一、服務流程管理-服務作業與傳遞流程



一、服務流程管理-品質管制流程(例)

WHO報告指出醫療人員洗手遵從率僅40-50%

感染管制：以洗手遵從率為例

P 提升醫療人員洗手遵從率至80%以上

D 品管圈、突破系列活動(BTS)
 「Ask Me」活動
 院長定時廣播洗手宣導



本院洗手遵從率達80%以上

A 納入指標常規性指標追蹤定期監測
 持續洗手宣導

一、服務流程管理-品質管制流程(例)

感染管制：降低院內感染率為例

P

對加護病房
住院新病人
早期主動進
行鼻腔採檢
措施

96年10月~97年4月

1.主動篩檢鼻腔MRSA

新入住成人加護病房48小時內進行鼻腔篩檢

2.及時通知

每日查詢抗藥性細菌報告，報告出來立即通知臨床單位，進行隔離措施，同時進行去移生治療

3.去移生(Decolonization)治療

- (1)鼻腔塗抹二側前鼻孔一天三次，連續5天
- (2)給予含消毒性溶液-洗澡，頭部以下，每天一次，連續5天。

4.接觸隔離

張貼隔離牌，醫護人員洗手、穿隔離衣、戴手套及口罩

D

加護病房
感染率降
低56.9%

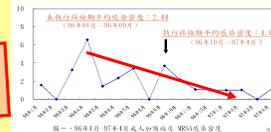
A

制定「新入住加護病房病人MRSA處理流程」，將主動篩檢列入加護病房MRSA感染管制措施常規執行

榮獲醫策會98年第10屆醫療品質
主題改善類銀獎

加護病房MRSA感染率
2.44%降至1.05%

C



依據文獻推估
可減少約
2,938,200
之醫療成本

一、服務流程管理-品質管制流程(例)

方便醫護同仁掌握感控重要訊息

創新設計
全國唯一

院內感控地圖

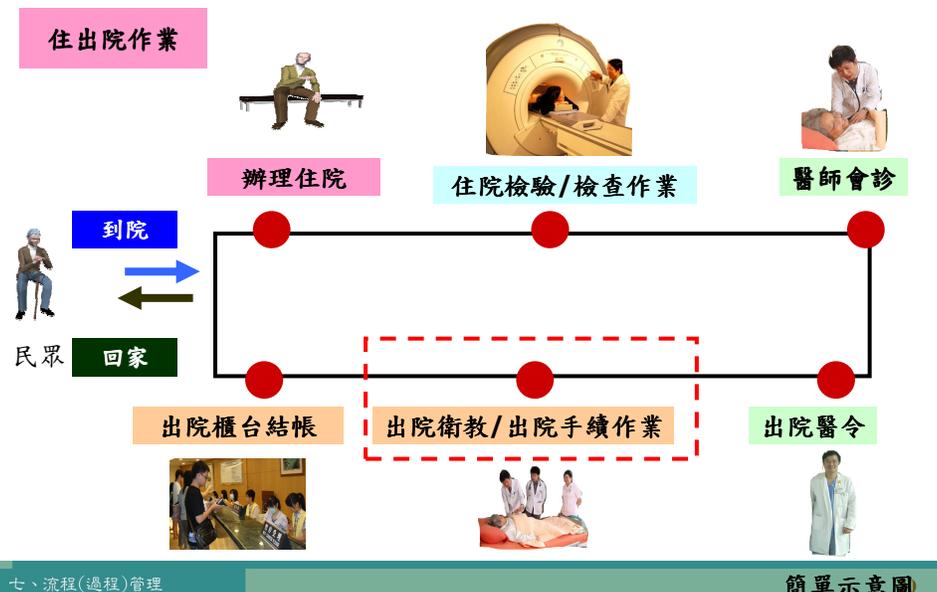
病房感染菌種分析

院內感染率下降

一、服務流程管理

- (一) 醫療服務開發流程設計
- (二) 服務作業與傳遞流程
- (三) 品質管制流程
- (四) 作業與傳遞流程的檢討改進

一、服務流程管理-服務作業與傳遞流程



一、服務流程管理-作業與傳遞流程的檢討改進(例)

改善出院病人出院時間延遲之計畫

- 醫師面 宣導今辦明出/衛教準備
- 護理人員 確認出院所需品項並與病人及家屬進行出院討論及說明
- 行政人員 設計相關表單及協助確認出院流程

貼心改善出院流程，讓出院病人可準時且放心的回家

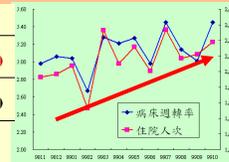
- 1.利用『今辦明出』方式，於出院前一天巡房後開立出院相關藥品
- 2.每日上午及早巡房確認可出院病患及其所需藥品
- 3.設計出院流程輔助表單

- 持續針對醫師、護理人員、行政人員宣導今辦明出制度
- 持續監測病人出院時間
- 即時掌握次日及當日出院病人名單，進行預約住院病人相關準備



- 1.病人出院時間統計
- 2.病人意見反映

| 累積百分比 | 9901 | 9904 | 99Q4 |
|-------|------|------|------|
| 12點前 | 63% | 82% | 80% |
| 14點前 | 87% | 88% | 88% |



81%病人皆可在12點前完成出院、住院病人可順利入院

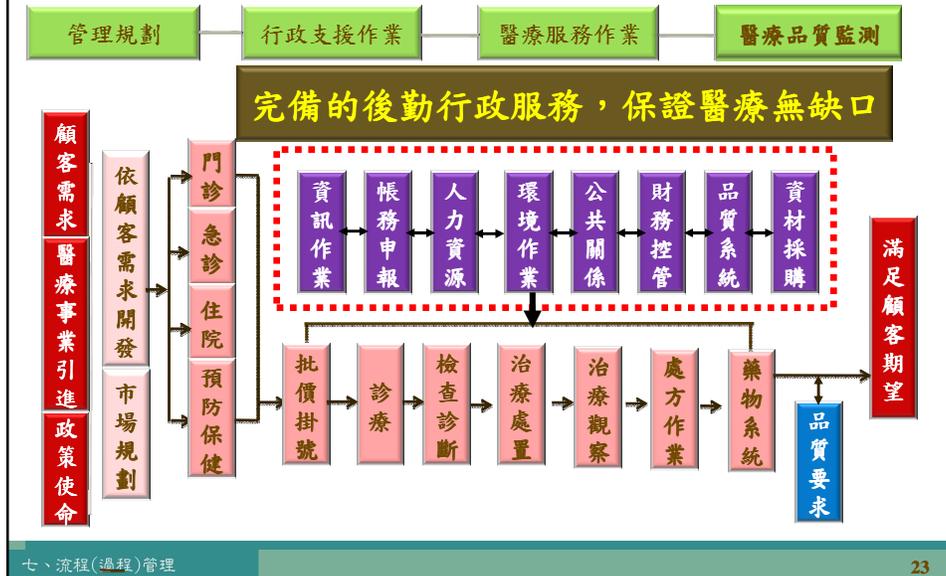
病床週轉率上升

二、支援性活動管理

(一) 支援性活動之設計

(二) 支援性活動流程營運過程的改善

二、支援性活動管理架構



二、支援性活動管理-支援性活動之設計

支援性活動內部品質工具

- 品質指標監測與改善
- 企劃專案執行
- 資訊系統
- 會計指標監測
- 標竿學習
- HFMEA
- 員工提案制度
- 5S活動等



支援性活動外部品質工具

- 滿意度調查
 - 問卷調查
- 民眾意見反應
 - 院長室信箱
- 外包廠商合作與教育訓練
- 外部稽核
- 外部督考



二、支援性活動管理

(一) 支援性活動之設計

(二) 支援性活動流程營運過程的改善

二、支援性活動管理

一 支援性活動流程營運過程的改善

| 建立全方位管理指標，服務無縫隙 | | | | |
|-----------------|--|----------|---|---|
| 項目 | 管理重點 | 項目 | 管理重點 | 關鍵績效指標 |
| 環境作業管理 | <ol style="list-style-type: none"> 落實動力設施設備管理，加強檢點措施 積極推動環保安全業務，訂有緊急應變計畫 建置門禁、警衛安全管理系統 廢棄物處理與資源回收 傳送、外包商店、監視器...等 | 公共關係管理 | <ol style="list-style-type: none"> 對外訊息發布管理 門診表及健康快遞規劃執行 善用社區資源，強化社區互動 與國際接軌，至友邦義診 與友院簽定急診病人轉床相互支援合約 | 院長免陪護案件/回應比率/時效、媒體正(負)項報導數量 |
| 帳務申報管理 | <ol style="list-style-type: none"> 對外訊息發布管理 門診表及健康快遞規劃執行 善用社區資源，強化社區互動 與國際接軌，至友邦義診 與友院簽定急診病人轉床相互 | 人力資源管理 | <ol style="list-style-type: none"> 各職人員職掌 員工福利 員工教育訓練 員工考核及差勤 員工招募、任用與離職 員工獎勵制度 辦理促進員工身心健康各項活動 | 人事成本占醫療收入比率、平均員工產值、專任員工離職率 |
| 資訊作業管理 | <ol style="list-style-type: none"> 各職人員職掌 員工福利 員工教育訓練 員工考核及差勤 員工招募、任用與離職 員工獎勵制度 辦理促進員工身心健康各項活 | 採購資材作業管理 | <ol style="list-style-type: none"> 成本分析及控制 會計管理 預算及決算執行 經營結果(獨立、合作) 績效評估 | 醫療收入/盈餘目標達成率、盈餘成長率、主治醫師醫療產值、手術室/一般病房/加護病房單位分攤成本、流動比率、速動比率 |
| 會計作業 | <ol style="list-style-type: none"> 成本分析 會計管理 預算及決算 經營結果 績效評估 | 採購資材作業管理 | <ol style="list-style-type: none"> 完善物料採購及管理機制 務實盤點機制及差異分析 財產、衛材存貨管理 財物減損報銷及毀損賠償 供應商及委外承攬管理 定期執行保養維修及校驗 | |

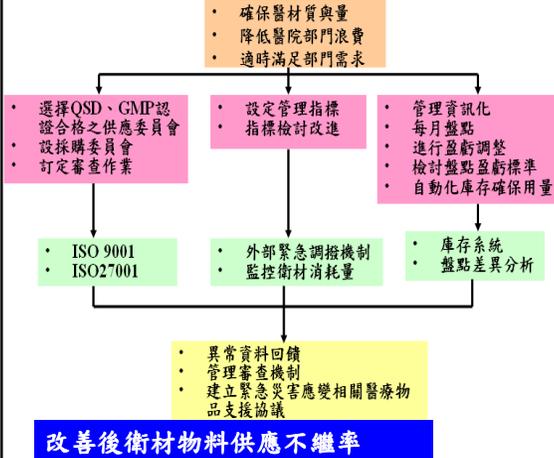
二、支援性活動管理

一支援性活動流程營運過程的改善(例)

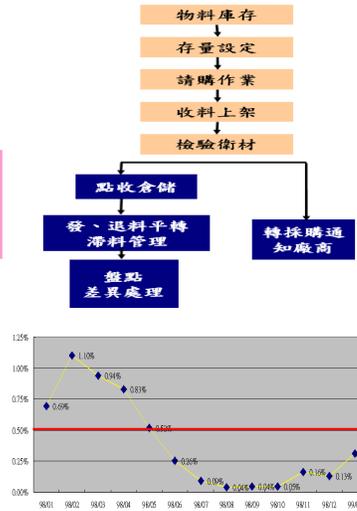
落實衛材管理機制，醫療服務無顧慮

完善物料及衛材或管理機制-流程圖

衛材物料供應管理



改善後衛材物料供應不繼率



二、支援性活動管理

一支援性活動流程營運過程的改善(例)

環境與設備：致力提昇環境設施安全

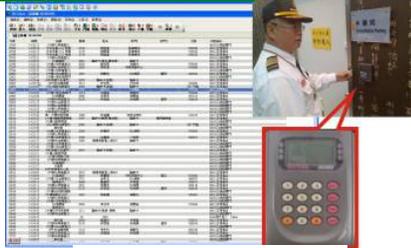
合乎JCI評鑑標準

本院致力提昇消防安全、人員安全、感控管理、危害物質管理等相關改善工程，每年經費總計約花費近2000-3000萬元



管道間防火填塞工程

合乎JCI評鑑標準



門禁刷卡管制系統



全院危害物質列管導覽系統

二、支援性活動管理

- 支援性活動流程營運過程的改善(例)

每天皆安排鋼琴志工



營造一個藝術、人文、溫馨、親善的就醫環境

- 讓病人有家的感覺



北醫之泉

三、跨組織管理

- (一) 外部合作的產品或服務
- (二) 評估制度的設計
- (三) 提升績效制度的設計

三、跨組織管理-外部合作的產品或服務



三、跨組織管理-外部合作的產品或服務(例)



三、跨組織管理-外部合作的產品或服務(例)



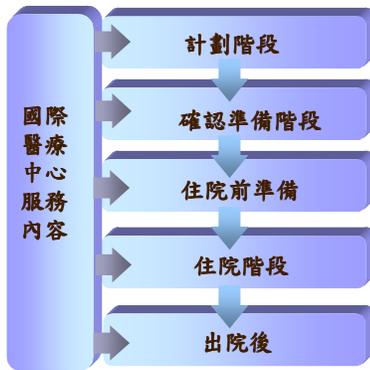
三、跨組織管理-外部合作的產品或服務(例)

■ 國際合作

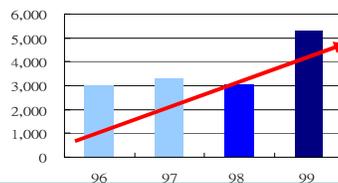
國際醫療服務為全國前三大醫院之一

- 參與外交部國合會援外醫療服務
- 積極配合政府國際醫療政策，成為國際醫療旗艦醫院

衛生署旗艦醫院-前三名



| 年 | 97 | 98 | 99 | 100/01-05 |
|----|-------|-------|-------|-----------|
| 門診 | 3,313 | 3,024 | 5,292 | 2,406 |
| 住診 | 65 | 112 | 107 | 52 |
| 總計 | 3,378 | 3,136 | 5,399 | 2,458 |



96-99國際醫療門診人次

三、跨組織管理

- (一) 外部合作的產品或服務
- (二) 評估制度的設計
- (三) 提升績效制度的設計

三、跨組織管理-評估制度的設計

外部供應廠商

針對外部供應廠商進行評核作業
有效控管廠商服務品質

- 採購商品之品質
- 售後服務
- 價格
- 交期

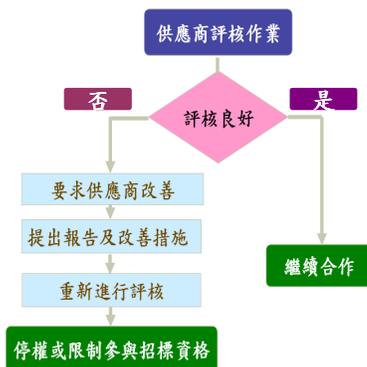


合作企業

審核合作企業暨管理流程

- 嚴格篩選合作企業
- 主力技術、產品創新及經濟效益
- 營運可行性及可塑性
- 團隊企圖心、投入時間及成功機會
- 財務評估

供應商評核作業



請購 驗收 請款

電腦E化作業

三、跨組織管理-評估制度的設計(例)

完整評估制度並落實執行

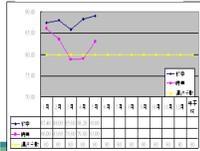
-以外包業務管理為例



優良廠商的評估制度

1. 以往的實績
2. 無違規紀錄
3. 有相關醫院經驗
4. 達本院相關要求與資格

外包廠商稽查考核表



外包廠商滿意度



外包人員教育訓練



- 績優者廠商優先續約，外包人員由院方加發獎金獎勵；不合格者，廠商限期改善或退場機制，外包人員則予汰換

三、跨組織管理-評估制度的設計(例)

落實稽核供應商品質，確保醫療無缺口

-以廢棄物管理為例

- 委託合格廠商(嘉德)處理廢棄物清運，並由總務室事務組負責督導
- 本院經主管機關查核無任何違規紀錄
- 生物性廢棄物清運以GPS監控掌握清運動向；同仁每年至少一次跟車至最終處理場(桃園煉鋼廠)，稽核承攬廠商實際處理情形

| 查核項目 | 查核結果 |
|------|-----------------|
| 廢棄物 | 偕同環保局稽核本院廢棄物貯存室 |
| | 符合分類貯存規定 |
| | 廢棄物清理計畫書 |
| | 環保局函覆同意本院 |



稽查大隊稽核廢棄物處理合格紀錄



稽核生物醫療廢棄物處理現場



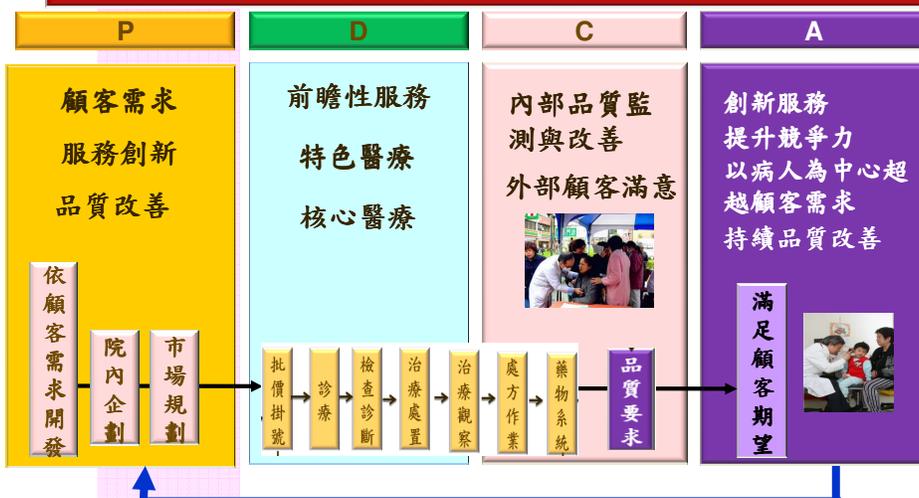
經由GPS系統上網確認清運車輛動向

三、跨組織管理

- (一) 外部合作的產品或服務
- (二) 評估制度的設計
- (三) 提升績效制度的設計

三、跨組織管理-提升績效制度的設計

以顧客角度進行跨組織管理之質性與量性的評估制度



三、跨組織管理-提升績效制度的設計

■ 外包廠商獎勵案例

完善的獎勵制度激勵外包廠商創造優質的服務品質

- 為提昇外包人員工作士氣，進一步提高工作效率
 - 建立外包人員獎勵金制度，由醫院提撥獎勵金表現優良之外包人員
- 如為特殊單位(如OR、ER、ICU)與執行感染廢棄物清運作業之清潔人員，落實學習效果，並符合感控要求
 - 經單位主管評核通過給予實質津貼

透過頒發額外之獎勵金

- 提昇服務品質
- 降低清潔異常事件發生率
- 降低人員流動率
- 增加同仁向心力



有關全院環境清潔人員作業(清潔員獎勵金)名單
98 10 月份

| 單位/項目 | 清潔人員 | 獎金 | 單位主管簽名 | 醫院感控人員簽名 |
|-----------|------|------|--------|----------|
| OR-08 | 賴·美 | 1440 | | |
| OR-08 | 翁·桂 | 1440 | | |
| OR-08 | 湯·會 | 1080 | | |
| OR-08 | 張·華 | 540 | | |
| 內 ICU | 吳·雲 | 1500 | 許嘉輝 | 許嘉輝 |
| 內 ICU | 李·祥 | 1500 | | |
| NI | 陳·義 | 1500 | 游朝聖 | 游朝聖 |
| 產房 | 賀·美 | 1500 | | |
| ER | 張·子 | 1500 | 張子 | 張子 |
| 在院消毒清潔小組 | | 1500 | | |
| VIP病房清潔 | 呂·穎 | 1500 | 呂穎 | 呂穎 |
| VIP病房清潔 | 楊·進 | 1500 | | |
| 生物醫療廢棄物收運 | 施·成 | 1500 | 施成 | 施成 |
| 公衛 | 雲·光 | 1000 | 雲光 | 雲光 |
| 大廳 | 陳·偉 | 1000 | 陳偉 | 陳偉 |
| OT | | | | |

四、結語

服務流程管理

- 加護病房MRSA感染控制 第十屆醫療品質改善銀獎
- 改善急診病人待床原則 優於區域級以上醫院
- 多元化掛號服務 提供身心障礙民眾之服務
- 高標通過考核評鑑 醫院評鑑優等及JCI

支援動性管理

- 全院危害物質列管導覽系統 全國醫療首創導覽系統
- 衛材供應不繼率 98學年度1.10%降至99學年度0.5%以下
- 門禁刷卡管制系統/管道間防火填塞工程 符合JCI評鑑標準

跨組織關係

- 致力建構完善的國際醫療照護網路 衛生署旗艦醫院前三名
- 完整評估制度並落實執行 全國醫療首創建立外包績效獎勵制度
- 三院聯合採購，降低成本達25%，建立夥伴關係，互惠共榮

四、結語

流程管理為醫療服務最重要的核心，須完成**醫療服務流程管理**、**支援性活動管理**及**跨組織關係管理**三位一體結合，不斷創新及改善，提供**全方位**優質服務，達成**國際一流大學之附設醫院**

