

論 述 一

以病人為中心的倫理體系建構：互動中創造價值

Creating A Patient-Centered Ethics System:
Quality Doctor/Patient Interactions

石曜堂

台灣醫務管理學會 台灣杏林人文發展協會
國家衛生研究院衛生政策研發中心 亞洲大學

美國 IOM (Institute of Medicine) 於 2001 年出版「Crossing The Quality Chasm」一書，書中指出 21 世紀的健康照護體系必須包含六個要素：安全 (safe)、有效 (effective)、病人中心 (patient-centered)、適時 (timely)、效率 (efficient) 及公平 (equitable)。其中「病人中心」是主軸。「病人中心」不是口號，而是必須在內心深處從病人的身、心、靈及社會的觀點深耕，為病人的「健康福祉」創造價值。美國醫院評鑑委員會 (JCAHO) 的國際部 (JCI) 之評鑑重點是以病人；不以醫師為中心；JCI 更在 2006 年開始將追索方法 (Tracer methodology) 納入評鑑。追索方法是以病人為中心的概念加上特殊的追查方式：檢視病人所接受的醫療服務品質、注重病人的安全及權益、保護病人隱私、醫院的全院清潔、感染控制。追索方法分為病人／個別追索 (Patient/Individual Tracers) 及系統追索 (System Tracers)；前者包括：追蹤病人住院的全部過程，尤其是跨科及跨單位的照護過程、評估各單位間服務及溝通的關係，後者則著重系統中的危險管理，包括：藥物管理、感染管理、資料使用。

良好醫病關係之建構是提昇醫療品質的重要作為，我們必須在有效的醫病關係互動中創造價值。醫病關係是醫院為產出「健康福祉」與病人的「互動過程」。醫院所有工作同仁，特別是醫師，如何將其專業能力、思維與決定注入這個過程，將是醫院創造價值的關鍵。

醫療品質宗師 Avedis Donabedian 說：「到頭

來，醫療品質的奧秘就是愛，如果你愛你的病人、你愛你的工作、你愛你的神，你就會自動自發的去評估，進而改善整個醫療的過程」。每一位醫事人員身上必先有足夠的關懷別人的細胞與習性，這種藏匿在心底與細胞質裡的關懷，要能在面對病人的病況時立刻反射性地浮現檯面，進而成為一種決斷 (decision)，並移為解救的行動，使倫理思考日常化及生活化，將倫理思考內化為醫療行為的一部份。醫事人員必須將科技與倫理結合起來，建立新的價值觀，經由臨床醫學、社會科學、人文學來檢視科學進步帶來的道德兩難抉擇，提昇整體性科學應用的能力，為病人施予有效的、人性的醫療照護。

醫病關係是醫學倫理的中心，也可以說是醫學倫理的舞台。絕佳的醫病關係決定醫院營運的成敗。醫院策略聯盟可能提供醫病關係管理解決方案，不僅讓醫院與病人間維持緊密連結，甚至病人在任何一次與醫院接觸中，都能取得一致的資訊與個人化 (病人中心) 服務；此外，它還能將醫院所有流程整合在一起提供良好的醫病關係管理，即使是廣大的服務網絡，也能輕易的加以整合，有效增進病人的可近性、降低服務成本，創造更高的生產力與更多的價值。

長久以來，許多學者專家均試著界定品質，卻一直無法取得公認的定義。說實在地，這是件非常困難的事。雖然如此，目前對醫療品質的意義已逐漸引用工商業界的品質理念，亦即以滿足其所服務顧客的需要及期望為主，從上述的觀點，我把醫療

品質界定為：以「實證醫學」為基礎，「病人之價值」為導向之技術整合及組織運作的體系作為（system performance），所以醫療品質的要求必須奠基於組織價值體系（組織文化）之建構，進而延伸出整體品質管理（TQM）之策略作為，並達到安全、有效（效果與效率）、病人中心、適時及公平的目標。基於上述理念，一切品質改善措施均應從流程中著手。

全面品質管理之基本要務在建立「組織文化」。「人」是組織最重要的資源，而主宰組織內「人」能生生不息地運作的動力，則是上下一致共同遵循的價值體系—組織文化。組織文化不只是一個組織的共同大目標，也包含了一些小細節。組織文化是一種員工都清楚的「行為準則」，這些大目標、小細節都是整體品質管理要去積極作為的內涵。這些行為準則告訴全體工作人員「我們是什麼樣的組織」，也提出大家努力工作背後的真正意義與理想。

醫療體系推動全面品質管理的時代已經來臨，「品質第一」的觀念，非但要由上自經營管理者、醫療專業人員、行政人員，下至第一線工作人員，人人隨時隨地滿足其所服務顧客的需要與期望。我們要把傳統的策略規劃方式，改變為「策略性管理」，把規劃及策略的執行，資本（資源或預算）的分配，相互搭配，我們從「病人中心的醫管思維」出發，熱切辯論。策略必須統合所有選擇，使其成為相輔相成的系統。從不斷地改善或作業流程中創造正向危機，雖然目前組織整體表現不錯，但仍不夠好，我們必須克服組織內成功的自然惰性。激勵組織內每個人都能積極思考質疑我們目前的表現，我們做了些什麼，以及我們如何因應新挑戰。推廣新挑戰給組織內每個人所花的時間與努力：

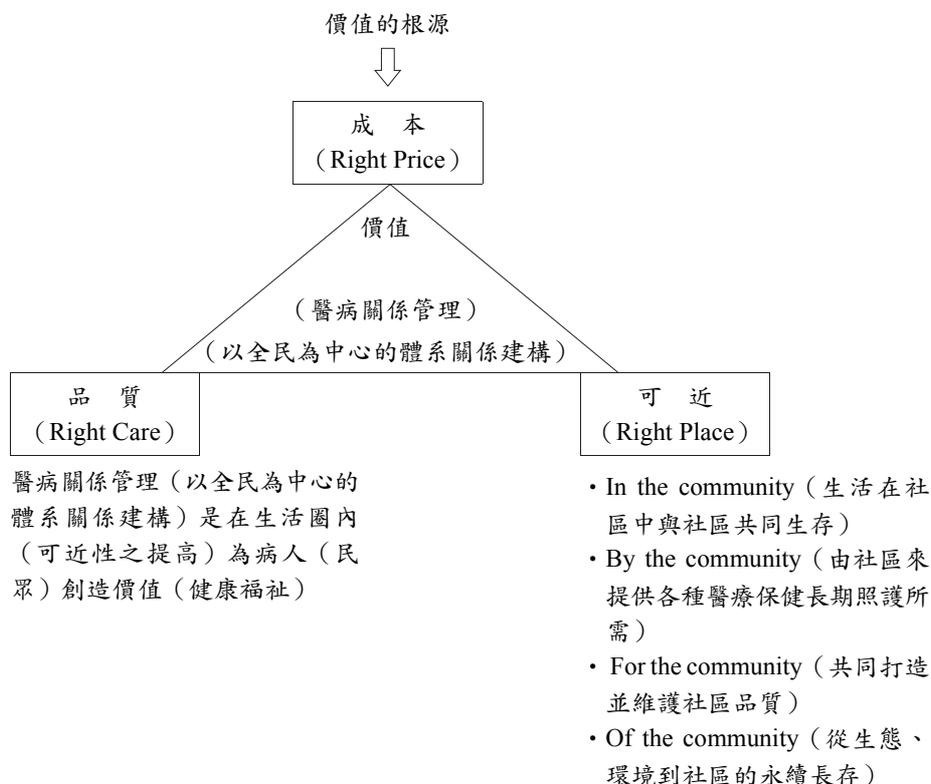
1. 組織必須對員工清楚地溝通與解釋目標，讓每個人都知道自己要達成什麼，以及為什麼要這樣做。
2. 目標必須明確可行，讓人們覺得自己可以達到這個目標。
3. 人們必須從理性地接受目標，轉而變為感性的承諾。

「Profitable Growth Is Everyone's Business」一書作者夏藍（Ram Charan）在書中提到，成長是一

種創造性的行動，更是一種有紀律的整合流程。讓組織全體成員成為該組織成長計畫的一員。領導人則應將營收成長的觀念內化至日常談話、會議與報告，成為每位員工日常例行工作的一部份。如果所有人員都清楚了解成長方案，那麼在會議或是私下討論中，成長都會成為組織的核心焦點，這也是Ram Charan所說的「人際互動引擎」。人際互動引擎有助於聚焦、調整工作順序，並落實以病人為中心的營收成長。

從上面「組織文化」建構的觀點，所有醫療保健團隊成員的價值體系根植於醫學相關院校的教育。醫療服務在滿足人民對健康合理的期望與需求，最後能引致健康情況的改善。影響健康的變數極為複雜，醫療服務只是其中之一，假如我們認為低脂肪食物較心臟移植對健康有更為積極的意義，那麼我們就必須重行規範「什麼是醫療服務」、「醫療服務應該做些什麼」、「醫療服務的資源應該如何配置」。假如醫學教育的目的在增進人類的健康，那麼醫學教育的內容就不單是醫院導向及疾病導向的教育。我們要創造一個學生們美好的、有形的、無形的（變化氣質）的學習環境。我認為：「學生是學校的主人翁，學校的所有同仁（教學、行政、研究等）須用組群的力量，去教育、輔導、薰陶學生，當學生離開校園時，能把學校所學到的（知識的、行為的、人格的……）帶到職場的每個工作崗位，讓民眾「健康」、「快樂」。良好的學校文化教育，不但可以蘊育關懷社會的人文氣度，而且可以培養愛國愛鄉的團隊意識。理想的教育，並非只求量的發展，或謀求配合經濟成長而已，而是真正有助於提昇生活素質，讓國民活得有尊嚴，活得有意義、有品味。因此，我們要注意國民精神生活的陶冶，汰除淺陋庸俗的低劣品性。近年來，年輕一代精神生活流於空虛，競趨於物質享樂的追求，盲從時尚，缺乏品味，這在教育上必須有所導正。因此，沒有一個時代比今日更需要人文精神的洗鍊。

在這科技日新月異的時代，世界永遠在變，在基因工程、神經科學、長壽研究、人工智慧……等領域中，重大研究的進展已經顯示，人類不僅能改變自己的生活，同時更能進一步改變他自己。這個重大的趨勢，已經在我們這一代開始。爭議與反對



圖：啟動「以病人為中心的成長」人際互動引擎

也許會稍為改變這個趨勢的發展走向，但終將無法阻擋這個潮流。雖然任何「進步」過程必經「改變」，但是「改變」卻不一定導致「進步」。所以，如何在改變中帶給社會安寧與人類福祉值得我們深思。「投資健康，珍愛生命」是我們世代傳承永遠不變的精神和力量。

科技要追求，要提倡，但不能「不計成本」或者「不計代價」。所謂「代價」（或成本）不僅包括有形的投資，也包括了無形的資產（如生態景觀）。倫理要維護，要尊重，但不能一成不變，隨著社會的改變，要注入新的價值觀念。

從經濟學觀點來看，把經濟的「成本」注入「科技」，科技就容易落葉生根。把經濟的「效率」觀念納入「倫理」，倫理就更容易開花結果。我國的人文思想，強調「情、理、法」以及「真、善、美」，「科技」與「倫理」的密切配合就容易達到這層境界。我們需要「經濟人」的效率，它使我們活得富裕，我們需要「社會人」的公平，它會

使我們活得更有意義。一個國家要追求經濟效率，也要求社會公平；要追求財富累積，也要追求全民福祉，要追求更高的生活水準，也要追求更好的生活素質。

全球化年代，企業家要思考的已經不再只是如何賺錢，更重要的是參與社會改變。對於九一一紐約世貿大樓的悲劇，不同的人會有不同的解讀。我們不從「反恐」著墨，它反過來提醒大家，全球化利益的分配不均，會對跨國公司與整個全球化歷程產生劇烈的反作用力，我們必須把「企業公民責任」放大成「全球公民責任」這一主張的論據基礎。美國前總統柯林頓 2005 年 2 月 27 日晚在台北演講指出：「1990 年代發生兩件不是很多人注意，但對民主卻有很重要意義的發展，一是有百分之五十的人由他們依自由意志選出的政府治理，一是公民社會的蓬勃發展，非政府組織在富國及窮國都紛紛成立來協助人們。最佳描述二十一世紀的名詞不是"全球化"，應該是"相互依存"……」。企業

成功的因素在競爭力，特別是技術的競爭力很重要，但那還不夠，公司與內部或外部人員往來時，必須有很強的道德觀指引。不只是強而有力的觀念，而是一種絕不妥協的道德觀。企業的責任就是針對股東、顧客與員工三種對象，創造並平衡三者的利益。更宏觀的生態系統觀點，企業為了維持它的永續發展，除了上述三種對象外，還應該將供應商、通路商，乃至當地社區等納入範圍為他們創造共生共榮的環境。企業倫理（企業公民化）是國際企業之主流價值。日本經團連會長御手洗富士夫曾提到：「領導企業要有顆慈悲的心。在自由主義經濟中，倫理觀至為重要，自由經濟如果欠缺倫理觀勢必走向破滅。」，而推動日本企業向上提升需要有「五力」的觀點，分別為：

第一力：「仁」－擁有一顆慈悲的心。

第二力：「義」－路遙知馬力，日久見人心。

第三力：「禮」－親自拜訪，直接溝通得人心。

第四力：「智」－堅持主張，以堅強的信念出擊。

第五力：「信」－善用數字說故事。

「富有與和諧」是每個社會追求的目標，我們要提早反對自己的冷漠、疏離與叛逆，我們要提早承擔。我們沒有悲觀的權利。今天起，我們要一起

努力承諾台灣的幸福。希望再過個五年、十年或二十年，我們會對自己的努力得意。從一個全民福祉，國家進步的倫理制高點出發，醫療保健體系應脫離自我渺小化所造成的那種筋疲力竭的糾纏，用更宏大的器宇去開創歷史的未來。台灣醫療保健（含長期照護）體系的整合和轉診制度的建構不是簡單的「策略選擇」問題而已，更是「歷史選擇」的重大問題。健康體系再造不僅是針對全民健保做出改革與反省，我們應該運用人類特有的創造力與想像力，善用與珍惜目前所擁有的種種資源，以正確的觀念與思維方式切入問題。「建立三段五級不同醫療保健次體系功能互補作為之機制」是我們無可逃避之選擇。這項機制的建立才能整合：

- 不同知識和經驗
- 各種健康產品與服務
- 內部有關部門
- 外部合作夥伴

如此，才能從「病人中心的醫病關係管理」思維出發，最後落實「全民中心的體系關係建構」之宏觀作為；進而生活圈內（可近性之提高）為病人（民眾）創造價值（健康福祉）。