

# 醫療品質概論

Brief Introduction to Quality of Medical Care

郭英調

台北榮民總醫院內科部感染科

## 「品質」概念簡介

「品質」是日常生活中常用到的名詞之一。雖然每個人對品質的觀念不見得相同，但都同意「品質」這個名詞，所代表的是產品或服務之優異程度。高或好的品質，永遠是每個人追求的目標。

提昇品質的努力，最早是發生在製造業。對品質的定義為「與標準產品間的一致性」。因此是利用檢查部門的檢查作業，找出不符標準的產品，來確保產品的品質。提昇品質的工作重點，放在計算不良產品的數目。若發現不符標準的產品，便退回重做。由於檢查部門只能發現問題，並無法了解或是解決造成不良產品的原因。故不良產品仍會繼續的產生。因此擴大提昇品質的參與層面，品質控制的工作應由產品設計時開始，並一直持續到產品交至顧客手中為止。產品的品質，並不單是檢查部門的工作，而是每一個人的責任。而且發現大部份造成品質不佳的原因，都是源自不當的作業流程，當流程改善時，不良產品便不再產生。因此提昇品質的努力，重點放在各部門間的協調工作。

追求品質的過程中，講究的是「顧客滿意」。但所要滿足的顧客，應包括內部顧客(員工)及外部顧客(病患、往來單位)。所謂沒有快樂的員工，就沒有滿意的顧客。因此要員工快樂的追求品質，每一單位需有它自己的願景。不僅讓每一員工感受到品質是每一個人的責任。更要讓每一員工知道努力的目標在那裡。

由於品質管理成功的應用在工業界，促使人們將工業界的品質管理模式引進服務業。工業界對「品質」的要求，只有「產品品質」。服務業除了對「產品品質」的要求以外，還要加上「服務品質」。例如餐飲業的品質，除了講究菜色好(產品品質)，還要加上侍者周到的服務(服務品質)。由於醫療產業也是服務業的一種，傳統病人的角色，已逐漸轉

向為顧客或消費者。將服務業的品質管理模式應用在醫療界，已在各醫院間成為風潮。不僅要把病治好(產品品質)，更進一步要講究親切的服務態度(服務品質)。

## 醫療品質評估

醫療品質評估模式，可分成專業模式(Professional Model)、官僚模式(Bureaucratic Model)和工業模式(Industrial Model)三種。專業模式又稱傳統模式，主要是透過同儕的專業團體來審查與監督醫師的診療行為。品質的標準是隱藏的，以不犯錯、沒有缺失為原則。品質的責任歸屬，以醫師個人為主。健保審查就是此模式最佳例子。但是當以此方法來評估醫療品質時，因品質的標準是隱藏，故常有爭議產生。此點可由健保審查之諸多爭議得到印證。醫療品質的認定需要有較客觀的方法。

官僚模式主要是透過內部的品質控制機制，及外部機構(如 JCAHO 等負責醫院評鑑的機構)來加強醫療機構的品質的改善活動。由於無法得到醫師的支持，使得品質改善活動，在醫療機構內並不十分成功。工業模式就是引進工業界的品質評估模式。品質管理成功的應用在工業界，促使人們將工業界的品質管理模式引進醫療產業。傳統病人的角色，已逐漸轉向為顧客或消費者。品質的定義便是滿足並超越顧客的期望，以取得競爭優勢。

## 醫療品質指標

當工業界的品質管理模式引進醫療業時，對醫療品質的評估，已由過去的主觀認定，改成由客觀的品質指標(quality indicator)來呈現。各中立機構定期提供醫療機構的相關資料，不僅可提昇資料之效度及信度，並能降低資料運用上之主觀性障礙。醫療評鑑團體，如：JCAHO 等都發展出各種指標。

指標發展過程相當嚴謹，各種醫療品質監測指標是可比較、有意義且有用的資料。選擇指標之重點在客觀和以病患為主。客觀就是任何人都可由指標的數字來判定醫療機構之醫療品質的程度。如急診頭部外傷病人，至急診後排作頭部電腦斷層檢查的等候時間，就是指標的例子。以病患為主是指由病患的角度來看其好壞，而不是以學術上或經營的角度來考量。

醫療品質指標，依其監測對象分成結構面(Structure)、過程面(Process)及結果面(Outcome)三類。結構面指標呈現出是否具備此項設備或人力，如門診每診次人數超過 30 人的比率。過程面指標呈現出作業過程的效率，如每位病人平均被看診時間。結果面指標呈現出醫療照護的結果，如重複就診率(同一人同一天內重複就診人數)。

醫療品質指標依其性質分成警示事件指標(Sentinel-event indicators)和累計資料指標(Aggregate-data indicators)兩種。若發生可能有問題需進一步注意的稱為警示事件指標。如經有麻醉的處置/手術後，兩天內發生心肌梗塞之病人數就是外科系或麻醉科的警示事件指標。需追蹤其數量是否維持在可接受範圍內的，稱為累計資料指標。如外科傷口感染率(傷口感染件數/外科手術數)，就是累計資料指標。

## 台灣醫療品質指標計畫(TQIP)及台灣醫療品質指標系統(THIS)

財團法人醫院評鑑暨醫療品質策進會(簡稱醫策會)鑑於台灣各醫院之醫療品質指標資料大多未經整合，醫療訊息無法共享，故借重美國馬里蘭醫療品質指標計畫(MQIP)已開發完成系統以成立醫療品質資料庫，稱為台灣醫療品質指標計畫(Taiwan Quality Indicator Project, TQIP)，最大的好處在於幫助醫院跳過指標定義和軟體設計的階段，直接進入指標資料收集、解讀的過程，其重要精神是以客觀與嚴謹的收集資料將品質量化，以統計資料作為品質計畫的基礎，提供國內醫療院所可進一步應用的資料與資訊，達持續改善品質，滿足顧客需要，改變組織文化，回饋內外顧客之目的，醫療機構在加入此計畫後，可取得一套專為參與者

設計之資料軟體(個人電腦界面之資料收集軟體程式)、操作手冊、繪圖軟體，以輔助建立資料收集系統並提供相關教育訓練資料、個別性資料權、參與機構網路系統進入權、相關季刊等，每季回報報告資料，並可參加個案研討會，從分享自己吸收經驗中成長。

目前 MQIP 已發展的照護指標群有住院、門急診、長期照護、居家照護、精神科照護，各群組下有不同的指標，加入計畫的醫療機構依需求選定所需的指標進行監測，在輸入選取指標值後，可由季統計報告資料中得知本院在所有參與計畫機構中的狀態，各醫療院所皆以代碼作為保密，除非醫療院所間互換訊息，否則參與者只能得到本院與母群體的報告資料。

醫療品質協會也提出台灣醫療品質指標系統(Taiwan Healthcare Indicator Series)來交換各醫院間的醫療品質指標資料。台灣醫療品質指標計畫以發展本土之醫療品質指標為目標，強調其本土性。

## 品質改善活動

由醫療品質指標所顯示出來的，若是不理想，可組成工作隊(Action team)，由各部門間的協調，來找出流程再造(Re-engineering)之方法，以改善品質。約在一九八〇年代，醫療服務界引進品質的產業模式，在這種產業模式觀念下病患被當成「顧客」，醫師就被當成「員工或夥伴」對於品質的刺激，來自於競爭激烈的外部環境，品質就是使顧客滿意的一種方式，同時超越顧客的期望。相關品質管理，諸如品質保證、全面品質管理、品管圈、流程再造、焦點團體、國際標準組織認證、品質指標計畫、6 sigma 品質計畫等。常見品質活動的種類簡介如下：

1. 品質保證(Quality Assurance, QA)  
以臨床活動為主，全院性或部門性的指標選取及閥值監控，結構、過程、結果指標。
2. 全面品質管理/持續性品質改善(Total Quality Management, TQM/ Continue Quality Improvement, CQI)

強調以顧客為導向、全員參與並注重流程改善，運用科學的方法、數據統計分析，整合資訊並解讀，然後付諸行動的一種全面品質革新運動。

### 3. 品管圈(Quality Control Circle, QCC)

一群由基層員工組成的小集團，集團的成員大家提供工作的改進意見，使其所提供的服務品質能滿足機構對內和對外之要求，透過品質意識來享受工作樂趣。

### 4. 流程再造(Reengineering)

徹底地重新思考，重新設計流程，以得到戲劇性的改善。

### 5. 整理、整頓、清潔、清掃、修養(5S)

有效使用有限的空間，節省尋找物件的時間，減少職業傷害的發生，創造優良的工作環境，提昇醫院形象及員工滿意度。

### 6. 臨床路徑(Clinical Pathway)

由醫療照護相關人員，依照某診斷或手術，列出介入的內容與時序，以維持品質，並有效運用資源。

### 7. 焦點團體(Focus Group)

以座談會方式，聽取顧客的意見、建議的作法。

### 8. 國際標準組織認證(International Standard Organization, ISO)

對於能依作業目標建立標準作業流程，並有良好品質監控系統的組織，由公正的國際組織發予證書。最廣被接受的是由國際標準組織 ISO 所發的認證。

### 9. 提案制度(Employee Suggestion System)

選擇優良且有效的提案加以實施，並給予提案者適度的獎勵。

### 10. 方針管理(Hoshin Planning)

係指設定具前瞻性、突破性的方針，並依據所設定之方針，集全組織的有限資源，來達成整體的與各部門的目標。

### 11. 品質行動小組(Quality Action Team)

強調每位員工都應負起追求卓越的重任及具有組隊合作的精神，打破部門間的藩籬，強調跨單位間部門的合作，所有作業流程或制度都是在組員認同及經過試行後制定，充份運用現有資源，以創造出更好的產品與服務。

### 12. 6 sigma 品質計畫

為美國奇異公司董事長 Jack Welch 運用 sigma 的量化做為指標，衡量整個工作流程的精確度，創造奇異公司立於國際知名企業不敗之地。根據奇異公司在亞洲地區的一百多家醫院導入 6 sigma 品質改善方案指出，實施結果可降低病患等待時間，滿意度增加，作業更有效率，成本降低，收入增加等。

醫療品質會成為跨世紀的熱潮，可說是一種社會進步的產物。邁向新紀元的挑戰，如何提供合理的醫療服務品質，使病患獲得滿意的醫療服務，並建立顧客對機構的忠誠度，早已是今日醫療市場的常態，也正應驗著達爾文的物競天擇說「適者生存，不適者淘汰」，不被淘汰的不二法門，惟有因應著潮流進行改變，不斷的努力提昇品質，才可使企業得以永續經營。

## 推薦讀物

1. 財團法人醫院評鑑暨醫療品質促進會：醫療品質指標理論與應用，合記，2003。
2. 邱文達：醫院品質實務管理。合記，2003。
3. 財團法人醫院評鑑暨醫療品質促進會：台灣醫療品質指標計畫周年研討會手冊，2001。
4. 財團法人醫院評鑑暨醫療品質促進會：台灣醫療品質計畫指標手冊，2000。