



2010 年醫院管理局研討大會
2010 年 5 月 10 日

醫院管理局行政總裁蘇利民先生
主旨講詞全文

從 P4P 到 VMV

張書記、周局長、胡先生、各位嘉賓、各位講者、女士們、先生們：

早安！歡迎各位蒞臨 2010 年醫院管理局研討大會。

引言

這是一個難得的盛會，眾多醫管局前線人員及來自外地的嘉賓濟濟一堂。每年這個時刻，我們均會慶祝醫管局的工作成果，並從中汲取經驗，不斷加強服務。

來了香港四年，我仍然感到這裏的人和事十分有趣。香港人喜歡社交、到外面吃飯、購物，像是忙過不停。最近，我留意到一個經常出現的數字模式。我感到奇怪，香港周圍的事物似乎都與「三」有關。例如，香港劃分為三個地區：港島、九龍及新界；大多數人的中文名字(包括我自己)都是三個字。一些地區的名稱也如是：將軍澳、黃大仙、尖沙咀，還有很多很多。

跟著我留意到，醫管局的改革 - P4P(「績效撥款」)和 VMV(「願景、使命和核心價值」) - 也與「三」有關。我也發現原來中文的「三」跟「生」發音相近，是具有活力和生氣的意思！其實，我們推行 P4P 和 VMV，也是希望我們的服務更具活力和生氣。

去年，我們推行了 P4P 機制，根據醫院的工作量分配資源，並按「病例組合」決定購買醫療服務的策略，以便將資源集中用於需求最大的範疇。這是一個較公平的機制，因為是按工作量及病例複雜程度來分配資源。除卻一些由門診類別歸入住院類別的病人，我們治理的住院病人數目仍錄得 28,000 人次增長。

這是香港的典型模式，把多年的工作壓縮至稍多於一年。

繼 P4P 之後，醫管局引入了另一個三字詞 VMV，亦即我們新的願景、使命和核心價值。今天，我想與大家分享新的願景、使命和核心價值對我的意義，以及為實踐新的服務文化，我們在 2010 年重點推行的五大措施。

新的願景、使命和核心價值

相信各位都會留意到代表醫管局新服務文化的熊熊吉祥物，我們選用牠，是因為牠予人溫暖、友善及易於親近的感覺。牠微微俯向前的姿態，像是要向你送上擁抱，向你表達善意和關懷。某程度上，牠代表了我們對人的愛護和關懷。

新的願景（市民健康、員工開心、大眾信賴）是一個崇高目標，這個目標促使我們昂首奮力向前。這個目標亦帶給我們希望，憧憬更美好的將來。

新的使命（與民攜手、保健安康）是我們每天所做的工作，就是這個原因，醫管局所以存在。

新的核心價值（以人為先、專業為本、敬業樂業、群策群力）是我們的信念，這些核心價值是我們對待同事、病人及日常工作的行為指標。

願景：「市民健康、員工開心、大眾信賴」

作為一間醫院管理局，我們的目標並非只為提供世界級的醫療服務。願景的第一部分是市民健康，亦即市民不需要我們。我們明白事實不會如此，但我們會盡力協助市民保持健康，使他們無需入住醫院。

除了令「市民健康」，我們亦希望「員工開心」。當我們不斷為市民的健康努力，便往往要求員工更辛勤及更長時間地工作。市民健康，但員工不開心！我敬佩同事們為這個目標努力不懈，但管理層亦須確保職員在工作和生活之間取得平衡。

我們的願景第三部分是得到大眾信賴。首先，這表示我們要回應市民的關注和憂慮。換句話說，我們要專業和迅速地處理危機。我常認為醫管局最善於應變，儘管過程中需承受不少痛苦。去年，我們面對人類豬流感的威脅。有賴同事們的努力，雖然香港環境擠迫，但死亡率及發病率卻是全球最低的地方之一。醫管局的員工再一次贏得市民的信賴。

我想講講醫管局公布醫療事件的政策。公布醫療事件或會令外界覺得醫管局存在不少問題，但我知道，我們的服務質素正在不斷改善。要得到大眾信賴，我們必須坦誠面對市民。誠實是信任的基礎，一旦失去信任，不論是家庭、朋友或工作機構，關係都會受到影響。遇到問題，我們必須坦誠面對，並承擔問責，勇於承認未有做到最好。與此同時，我們亦提倡公平文化，以保障前線同事。我們強調汲取經驗及持續改善，而非怪責及處罰員工。

使命：「與民攜手 保健安康」

驟眼一看，這是最清晰不過的使命宣言，不過卻有深層意義。

作為「幫助者」，我們擔當輔助的角色，病人才是主角。我們極其量只是夥伴，有時候需要去救急扶危，但更多時候是向人提供所需資源，例如藥物、輔導、資訊、鼓勵和動力，以便他們照顧自己。

我們的角色是協助人們保持健康。住院只是醫護過程其中一環，因為大多數病人患的是慢性疾病或因年老變得體弱，他們需要我們的持續支援，而非病發時單一次的治療。

核心價值：「以人為先、專業為本、敬業樂業、群策群力」

我們可以揀選的核心價值有很多。在制訂新服務文化的過程中，我們曾廣泛徵詢前線人員的意見，結果以下四項被認為是最重要的核心價值，應作為所有同事日常的行為指標。

「以人為先」

這是因為我們的任何決定，都應以人為中心，從人的角度出發。為此，我們必須學習溝通，並聆聽別人的需要。

「專業為本」

因為醫療專長需要經年學習和經驗累積，你必須信賴自己的專業知識和技術能有效幫助別人。這表示我們必須留意最新的醫療實證和發展、坦誠與病人討論有甚麼做得到和做不到、提供現代化的醫療儀器，以及保持專業水準。

「敬業樂業」

這是我們四個核心價值之一，因為醫療行業需要用心提供服務。你每天面對的人，可能正處於他們生命中最軟弱和情緒化的時刻，因此你必須全心全意，用心對待你所服務的人。

「群策群力」

這是因為人有很多不同需要，醫療服務不能單靠一人之力。團隊中每名成員不論是甚麼職位和職級，都應為團隊獻一分力。管理人員特別有責任協助他人發揮所長，並以開明和互相尊重的態度，廣納不同意見。

把願景、使命和核心價值視為一套服務文化

大家或會留意到，我們的願景、使命和核心價值都以「PEOPLE」作開首，這進一步鞏固了醫管局「以人為先」的理念。

我們用「人」而非「病人」，因為「病人」有依靠或順從的意思。相反，我們希望視「病人」為個人，在幫助者協助下照顧自己的健康，並在醫護過程作為平等夥伴，獲得他人尊重。

新的願景、使命和核心價值與我們的「績效撥款」機制相輔相成。無論我們如何妥善分配資源及獎勵良好表現，我們對人的態度和行為還是最重要，不論是對所服務的人或同事。

因此，我們的挑戰是怎樣實踐新的願景、使命和核心價值。

五大重點工作實踐機構願景、使命和核心價值

我想提出五項重點工作，我想這些工作可引領我們於未來一至兩年逐步實踐機構的願景、使命和核心價值。

為回應不斷增加的需求及加強服務，政府為醫管局訂定新的三年期撥款協議。這些撥款有助我們更有效地實踐新的機構願景、使命和核心價值。在政府的資助下，我們會推行五大重點工作。

(1) 病人自強措施 - 協助推行醫療改革

要維持市民健康、減少住院及減輕員工的工作量(「員工開心」)，最好的方法是令病人有能力照顧自己的健康。今年，我們會就這方面推出多項措施。

政府提出的基健醫療改革，包括推出新的病人自強計劃，並首先專注於糖尿病及高血壓。醫管局的護士及專職醫療診所，會繼續協助市民管理慢性疾病。在 2009-10 年度，有關計劃為 47,000 人次提供了服務。

更新臨床資訊管理系統及發展全港電子健康紀錄(政府醫療改革項目之一)的工作已經展開。到了 2013/14 年底，電子健康紀錄互通平台將可連繫所有公營及私家醫院。到了 2018-19 年，香港所有居民都會擁有個人的電子健康紀錄，載有醫管局及私營醫療機構的醫療資料。這將是全球率先推行的電子健康紀錄系統之一。病人需要獲得資料，以管理其個人健康，並作出治療選擇，電子健康紀錄可促使病人自強。

醫管局已推出新網站，讓病人可查閱疾病資料及連接世界各地的權威網站。這個名為「智友站」的網站，採用淺白語言及簡易操作方式，為醫管局使用者提供一站式資訊。

社區健康電話中心先導服務已於港島東、九龍中及新界東聯網推行，積極跟進高風險的出院病人。今年，我們會進一步推展這項服務，為病人提供資訊，讓他們考慮應否使用急症室服務。

(2) 管控需求以縮減輪候時間

病人需長時間輪候仍是醫管局面對的挑戰，這會影響我們達到「市民健康」的願景及「以人為先」的核心價值。緊急及半緊急醫療的服務承諾我們固已達到，但大多數病人都屬非緊急類別，我們在這方面沒有設定服務承諾。我特別關注非緊急手術、專科門診首次診症輪候時間及電腦斷層掃描/磁力共振檢查的輪候時間。

縮減病人輪候時間須從多方面入手。首先，政府增加撥款可令更多輪候病人獲得服務，而「績效撥款」機制亦可鼓勵專注處理輪候時間過長的服務範疇，以診治更多病人。

第二，我們現正諮詢臨床服務的同事的意見，研訂新的服務承諾。我們已就癌症治療制訂新的服務承諾，現時亦正就關節置換及白內障等服務的輪

候時間制訂新的主要成效指標。

我們亦需審視向醫管局專科門診作出的轉介是否恰當。我們現正發展電子轉介系統，方便我們工作。一些醫院的主要專科現正試行分流診所服務，以評估及轉介病人，讓他們可更快獲得確切治療。

我們會加強普通科門診診所的能力，以治理更多病人，而毋須將他們轉介至專科門診。這包括擴展醫管局藥物名冊藥物的臨床應用範圍，以治理某些慢性疾病，而診所亦可發出更多診斷檢查指令。

最後，我們會擴展公私營合作計劃，讓病人可選擇由醫管局的專科門診轉往私家醫生或專科醫生求診。此舉可讓現時的專科門診騰出資源，為更多「首次預約」病人提供診治，以縮減輪候時間。

(3) 安全及質素改善計劃

安全及質素仍然是我們的優先關注，我們每年會投入更多力量，以加強服務安全和質素。

透過嚴重醫療事件通報系統，我們致力改善系統和服務，以避免發生嚴重不良事故，導致病人受到原可避免的嚴重傷害。在2008-09年，醫管局的嚴重醫療事件減少9%。我們與其他少數設有嚴重醫療事件通報系統的國家比較，表現毫不遜色，就如澳洲西澳省，當地的公立醫院系統規模較小，但發生的嚴重醫療事件比香港多。

我們一直積極防範事故，而非只就事故作出應對。

讓我舉數個例子，說明我們怎樣改善質素：

- 我們已採用嶄新的二維條碼系統，確保在採集化驗樣本方面能正確識別病人身份。七間醫院在推行有關措施八個月後，出錯率每月減少77%。
- 過去兩年，透過「早期事故通報系統」呈報的藥物事故減少了13%。
- 醫管局是世衛潔手運動的主要參與機構之一。我們現時在轄下機構各處免費提供酒精搓手液，並推行對潔手遵循度的審核。我們看到抗藥性金黃葡萄球菌感染個案的急症病床日減少12%，數字與其他國家比較處於中間位置。

- 「外科成效改善計劃」首份報告已經發出，為急症醫院的外科部門提供了有用的外科成效資料，這些資料已按病例嚴重程度作出調整。這是我所見過最佳的外科質素監察系統，充分反映了我們的部門主管「敬業樂業」、「專業為本」的精神，並體現了醫管局的服務文化。

新的「住院病人藥物指令輸入系統」已獲得撥款，在2011年首先會於瑪嘉烈醫院實施。我們亦正在研究藥劑部全面自動化系統。這些措施有助減少藥物出錯機會，而這亦是我們一個高風險的範疇。

為提供現代化服務，我們訂下目標，在四年內於所有醫院實施無底片放射檢查。瑪嘉烈醫院已實施有關計劃，而另外七間醫院擬在今年推行計劃。

我們參考航空業的經驗，推行了機組人員資源管理模式，並參與了世衛的「安全手術」計劃。去年我們在手術室推行安全查核計劃，在今年會進一步推展至手術室以外的治療程序室。

除這些具體措施外，我們會在局內推行兩項計劃，以提升服務質素：

- 我們和澳洲醫療評審認證機構(ACHS)合作，在五間醫院開展了先導認證計劃。由於各參與醫院反應良好，預料認證計劃會在未來數年推展至所有大型醫院。
- 今年醫管局會進行病人滿意度先導調查。我們會採用香港中文大學制訂的一套獨立工具，並參考國際經驗，與其他國家的病人滿意度作比較。醫院聯網根據所收集的病人意見，可於2011年制訂質素改善計劃。相信調查可讓我們知道，市民對前線同事的專業服務態度是默默支持的。

(4) 合理工作量

為達到「員工開心」的願景，職員的工作量應維持在可應付水平。有時，前線同事因為太忙，以致影響他們提供「專業為本」的服務。

醫生方面，我們推行了「醫生工作改革計劃」，成功把每周工作超過65小時的醫生比例從18%降至5%。然而，我們仍需繼續致力減少醫生連續工作的時間。

我們另一個挑戰是護士的工作量。像其他國家一樣，我們面對護士人手短缺的問題。短期而言，我們採取了以下列措施紓緩短缺情況：

- 增聘護理支援人員；
- 採用更方便的設備，如電床及自動輸液泵；以及
- 改善工作前景，以吸引護士留任。

下一步是實施和切實執行合理的護士與病人比例。技術方面的工作已經完成，對目標工作量亦已取得共識，目前只待增加護士人手。

這就涉及到我們爭取「市民健康」及「員工開心」的願景。我們日後會逐步採用新機制分配新聘護士人手。自去年開始，有 25%的護士人手獲分配至偏離新訂工作量指標最遠的醫院。

我們在兩年前已經注意到護士短缺的問題，並開始增加培訓護士。三年前，全港有 630 名護士畢業，明年則會有 1,370 名護士修畢大學及醫管局的培訓課程，至 2012-13 年人數更將增至 2,000 人。我相信這會令護士的工作量達到較為合理的水平。

(5) 重整醫護流程

工作量並非單純是職員數目或病人數目的問題，我們也應該研究怎樣安排工作流程：各個工序是否真有必要？可否簡化？例如，我常聽到醫生和護士投訴文書工作過多。有時候，由於我們覺得不能改變固有的模式或其他部門的工作習慣，而令事情複雜化。

病人的求診經驗也很複雜，有時甚至會覺得無所適從：靜待等候、往來各處、填寫各種表格，而且還不清楚下一步會發生甚麼。

現時部分醫療服務引入了製造業的一些管理概念，例如「精益思維」、「六式碼」等，令我印象尤深。有關人員審視工作流程，研究可否簡化，探討各個環節對病人的裨益。

新界西聯網採用日本以「精益思維」為主的「改善」方法，改善病人在醫護過程中的體驗，作出了許多細微而重要的改變。在 2009 年參與計劃的部門共有 32 個，共推行 300 個項目。

其中部分項目成果包括：化療門診病人所需服務時間減少 30%；安排辦公時間過後仍可讓病人取用步行輔助器，毋需如過去般待至第二天，因而不用在觀察病房過夜；骨折或肢體扭傷的病人也不需再負痛步行 180 米到會計部繳付職業治療費用。大家不妨參閱這次研討大會中有關「精益改善」方法的展板。

九龍中聯網不甘後人，提出「明智」的口號，致力簡化和理順病人的治療歷程。其他各個聯網也紛紛安排人員培訓，學習「精益思維」。

結論

這五個優先項目將貫徹我們全新的願景、使命和核心價值，使我們成為一個真正「為人」服務的機構：

- 病人自強措施；
- 管控需求以縮減輪候時間；
- 安全及質素改善措施；
- 合理工作量；以及
- 重整醫護流程

這次研討大會將令我們獲益良多，進一步邁向「專業為本」。

上述項目牽涉大量工作，但醫管局上下團隊積極應對各項挑戰的毅力每每令我深感鼓舞。希望在我們為香港社會提供精益求精的醫療服務之餘，也能通過這些措施讓各位同仁做個「開心員工」。

多謝各位。