

迷思

#7

Health care organizations can be fixed by
managing them more like businesses

讀後心得

健康照護機構能透過企業化管理得到修正

企劃組

孫碧雲



黃珮珊



現在是翻轉的時刻了！

- ❖ 社會盛行著一種迷思(特別是美國)，就是**企業永遠是對的，政府永遠是錯的**。因此，多會仿效企業的管理模式。
- ❖ 在各政府公共服務中這想法被大為推廣，並被稱為“**新公共管理**”，大部分的公務部門假裝他們是個企業。
 - 喬治布希總統白宮的官員被問及為何不展開對伊拉克採取行動的宣傳攻勢，他回答說：“從行銷的角度而言，你不會在8月推出新產品”。
 - 戰爭儼然已成為一項新產品了！當白宮任命這位新美國陸軍部長時，他承諾會將“**類企業化**”的管理模式帶入軍隊，他是從安隆公司 (Enron Co.) 挖角來的，而他的出任就在安隆公司全面崩解破產之前。

企業式的管理即便是在商業經營的世界中也不再被認定是好的，更遑論應用在健康照護以及許多社會與公共服務上。



迷思 腐蝕、掏空了企業本身

迷思	事實
人力資源(Human resources)	人 (Human being)
管理者可從校園MBA中產生	知識的傲慢，是真的管理者？
領導較管理更優越	只領導、不管理
策略可由上計畫，向下執行	“上”是一種扭曲的隱喻： 1. 策略由學習訂出的，而非計畫出來的 2. 機構不過就是組織圖和使命陳述而已



健康照護企業化的不同論點(1/2)

Porter 及 Teisberg

健康照護是一種企業，大部分企業採行的經營模式，健康照護領域亦應採用

Regina Herzlinger 教授

“ Who Killed Health Care?” 一書

- 健康照護不僅是一個企業，更像是一站式購物 (one-stop shopping)
- 醫院像是專業工廠，病患像是健康照護產業的顧客，醫師是產業主導者。

“ Why Innovation in Health Care Is So Hard” 文章

- 並非健康照護本身缺乏創新，而是行政管理缺乏創新
- 醫療服務的“ 包裹及輸送” 對消費者而言並不友善 (作者同意此觀點) 。



健康照護企業化的不同論點(2/2)

Atul Gawande醫師

- 在德州一個腐敗小鎮，醫療團體看待病患就像是次級房貸借款人看待購屋者為“**利潤中心**”一般，醫師會指示秘書打電話給病人預約看診時間，因為保險公司不會支付電話諮詢，卻會支付醫師診察費用。
- 醫師鼓勵病患自費接受肉毒桿菌注射或都卜勒超音波檢查，於是他們採購儀器設備為病患作檢查以獲取保險支付。
- 他們找出如何增加“**高邊際效益**”的醫療服務，降低“低邊際效益”的服務，對他們而言，醫療服務就是**生意!!**
- 曾有醫師說：要我轉介病患至你的醫院，是需要付費的！**當醫師停止當醫師，而成為商人的時候，醫療照護服務就成了豬槽！**



Henry Mintzberg的觀點

將健康照護商業化視為是創新的作法，此點無異是火上加油，將使美國的健康照護服務更為惡化。



我不是醫師的“顧客”，醫師應該是我信任可以照護我健康的專業人士。我不想“消費”醫療服務，因為他們也可能“消費我”。



醫護人員不是“人力資源”，需要被賦權驅動的，而是致力奉獻的“人”！



疾病不是“市場”，專業醫療服務不是“產品”。





當健康照護商業化並非好事

消費者購買力

自由市場

商品價格/品質

第三方購買

~~自由市場~~

利潤導向

健康照護體系保險

醫療保健支出增加 健康結果變差 醫療提供者選擇變少

醫療照護處理的是生命與死亡的決定，患者常處於無行為能力、強大的壓力或沒有時間可討論的情況下需立即採許行動



以企業模式來經營健康照護不會更好

- ❖ 醫院及其他醫療機構可從企業學習如何**改善資本投資預算配置、財務監控及會計制度**，以獲得更好的醫療支出價值，但並不意味著應該經營的像個企業。

Pollock

“NHS Plc: The Privatization of Our Health Care”

- 英國國家醫療保健服務系統因採取商業模式而造成的影響：
 - ✓ 由於採購商/供應商的變化，NHS被負責起草成千上萬個合約的管理顧問、審計師和律師所淹沒。
 - ✓ NHS好像是採用了“超市模式的照護服務”，這真得歸功於這些實際上在超市及銀行業擔任CEO的顧問們。也許最能說明NHS已被商業心態滲透的是，他們已經相當普遍的使用CEO一詞。
 - ✓ 人們在這樣的標籤下，四處談論著“我的醫院”，彷彿他們真的擁有這家醫院一般。



醫院負責人與NHS的評論

❖ 非營利性醫院(特別是在美國)幾乎也無法豁免於商業思維的猛攻

五位非營利醫院負責人與NHS人員 共同參與了一個研討會後的評論

【我們醫院】的市場研究調查部門積極徵求病患及社區的意見，並將這些意見回饋給**市場預測及行銷團隊**。我們對於競爭對手的分析，實力也相當堅強。

有些服務如果單獨評估好像是虧損，但是，我們在小型社區中有大約50位醫師，透過大量轉介具有**高邊際效益、高利潤**的專業服務，而獲利豐厚。

他們大量投資在醫療服務的行銷-市場調查、焦點團體、病患意見追蹤、廣告宣傳等。他們所重視的**行銷**讓人感到意外，因他們**不重視臨床醫療品質、病患照護經驗以及醫院的聲譽**。

一位CEO說：我們對可能的病患行銷醫院的設施、服務、設備、禮賓服務、私人等候室、免費星巴克、急診室的鹽水水族館等，他們不約而同在醫院「**形象**」及「**品牌**」砸下重金。

他們認為要在競爭中脫穎而出，機構必須不斷成長。這代表營收及市佔率兩方面都必須成長。必須降低單位成本、投資新科技、維持債券評等，這意味至少**需要2~3%的投資報酬**。

- 想想看以上這些重視成本的種種舉措，對美國醫療照護體系所帶來的影響。
- 這幾位CEO所提及是，他們感到真的要對他們的社區負責，包括提供所稱的「無利可圖的服務」。誠如其中一位所言：假如我們所做的每一項服務都必須獲利，那麼對於我們的企業也是沒有意義的」。話雖如此，他仍然是以一個商業的角度來談論醫療服務！



健康照護是個呼召 (Calling)

- ❖ 對醫療照護體系的從業人員來說，更重要的是“**做對的事情**” (**to do the right thing**) 。
- ❖ 健康照護領域中最基礎的服務輸送，可以適切的透過商業模式來提供；然而醫照護療服務**絕對不是商業**，也不應該以商業模式來經營。
- ❖ **健康照護的極致是項呼召！** 因為許多的醫療從業人員是以良知奉獻投入。
- ❖ 醫療照護體系的持續失能，對醫療機構的忠誠度降低，都可能對原本懷抱著強烈利他動機、想投入醫療照護領域的人造成挫折，是**利他主義的災難！**



醫療的動機(1/2)

- ❖ Atul Gawande醫師提及的德州小鎮外科醫師的執業態度已與醫療行業的核心價值背道而馳。在過去，是如何把事情做好，但現在是你能從中獲得多少好處。
- ❖ Gawande醫師另舉了一個梅約診所的例子做比較：
 - 梅約診所一直以提供高品質、低成本的醫療服務著稱於美。作者曾前往訪問，最令人印象深刻的是**醫師花在病人身上的時間**。病人不需因不同疾病進出不同科別診間，而是**醫師配合病患前來看診**。有一位罹患結腸癌同時又有心臟病等複雜病況的病人，醫師花了一個小時親自問診，詳細診斷之後他電話詢問了心臟科醫師一些問題後，那位心臟科醫師15分鐘後來到病患診間，兩位醫師共同討論病患病情，作出病患需接受手術的決定，開刀房並在次日安排病患進行手術，整個的互動過程讓作者驚訝不已.....
 - 梅約診所的核心信念是“**病人的需要永遠擺在第一位**”，而非醫師的方便性或是收入。梅約診所的醫師、護理人員甚至清潔人員每週都坐下來開會討論，共同激發創意和想法，讓他們的照護服務可以更好，**而非如何從病人身上賺更多錢**。數十年前，梅約診所意識到要達到前述目標前，必須先排除財務障礙。他們將醫師與醫院系統的收入整合，然後給付醫護人員個別薪資，如此醫師就可專注於病患照護，而非增加收入，這樣措施的結果帶來成本的下降
- ❖ **Gawande醫師的結論：究竟醫師是為了以滿足病患需求為優先及最重要而設立，還是為了極大化自身收入而存在。**



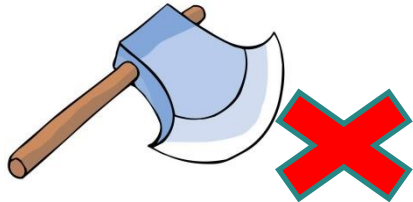
總結(1/2)

- ❖ 有關併購、市場、評量、領導力、行政工程、商業化等相關討論，**現在是時候認知到健康照護體系最大的失敗，可能導自於這些修正本身。**
- ❖ 健康照護無論在強有力的領導力、崇高的願景、明確的結果、可預測和具規範的執業、嚴謹的措施、高影響力的專業、人員培訓上的重要投資等面向，皆享有高度評價，然而，結果如何呢？答案是並不理想。
- ❖ 由於昂貴的治療方法不斷推陳出新，而民眾卻不願意為此買單時，其結果是造成削減成本的壓力變得相當大。當許多臨床專業醫療人員不願意承認是他們幫忙，或至少是他們試圖與其他人合作而引發醫療成本增加時，其他的人，如：分析師、經濟學家、會計師、行政工程師、經理人等就挺身而出填補了這個空缺。**當許多人致力於，也成功的控制住不斷攀升的醫療費用時，這成功代價的背後，是醫療服務品質的惡化。**

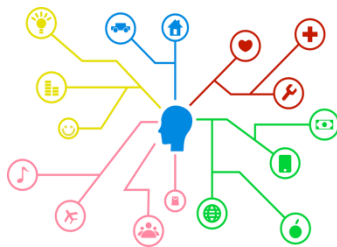


總結(2/2)

❖ 面對不斷攀升的醫療費用，需要採取不同的方式來處理



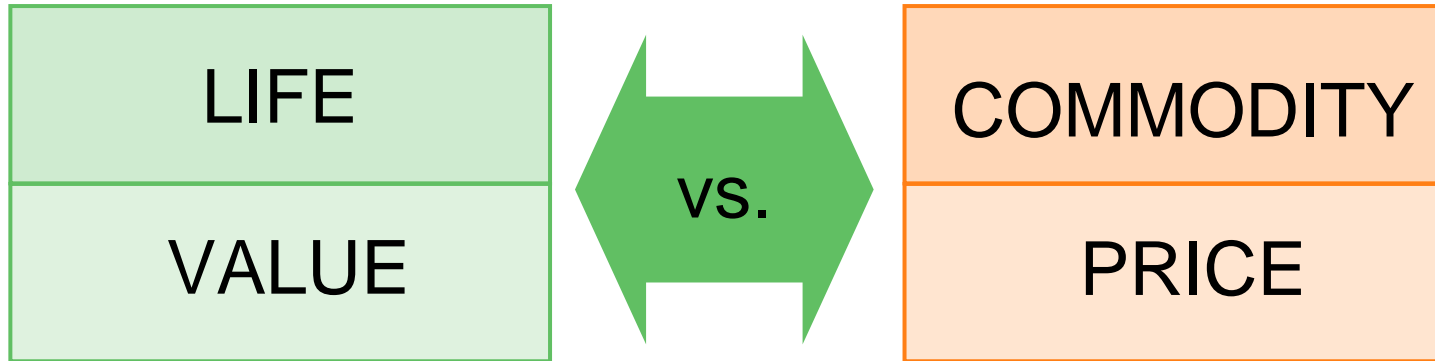
❖ 紙上看起來不錯的東西，在實際執行時可能變成浩劫



我們必須找到結合**行政管理者**及**專業人員**兩者共同努力的方案，方能為醫療照護複雜的問題找到解決方案。



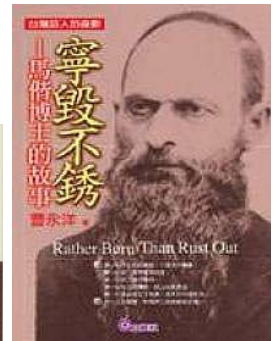
Insight(1/2)



❖ Beautiful models in health care are going on

- 馬偕博士(Rather burn out than rust out)
- 黃勝雄(美國很近 花蓮很遠)
- 侯武忠(守護澎湖民眾的仁醫)

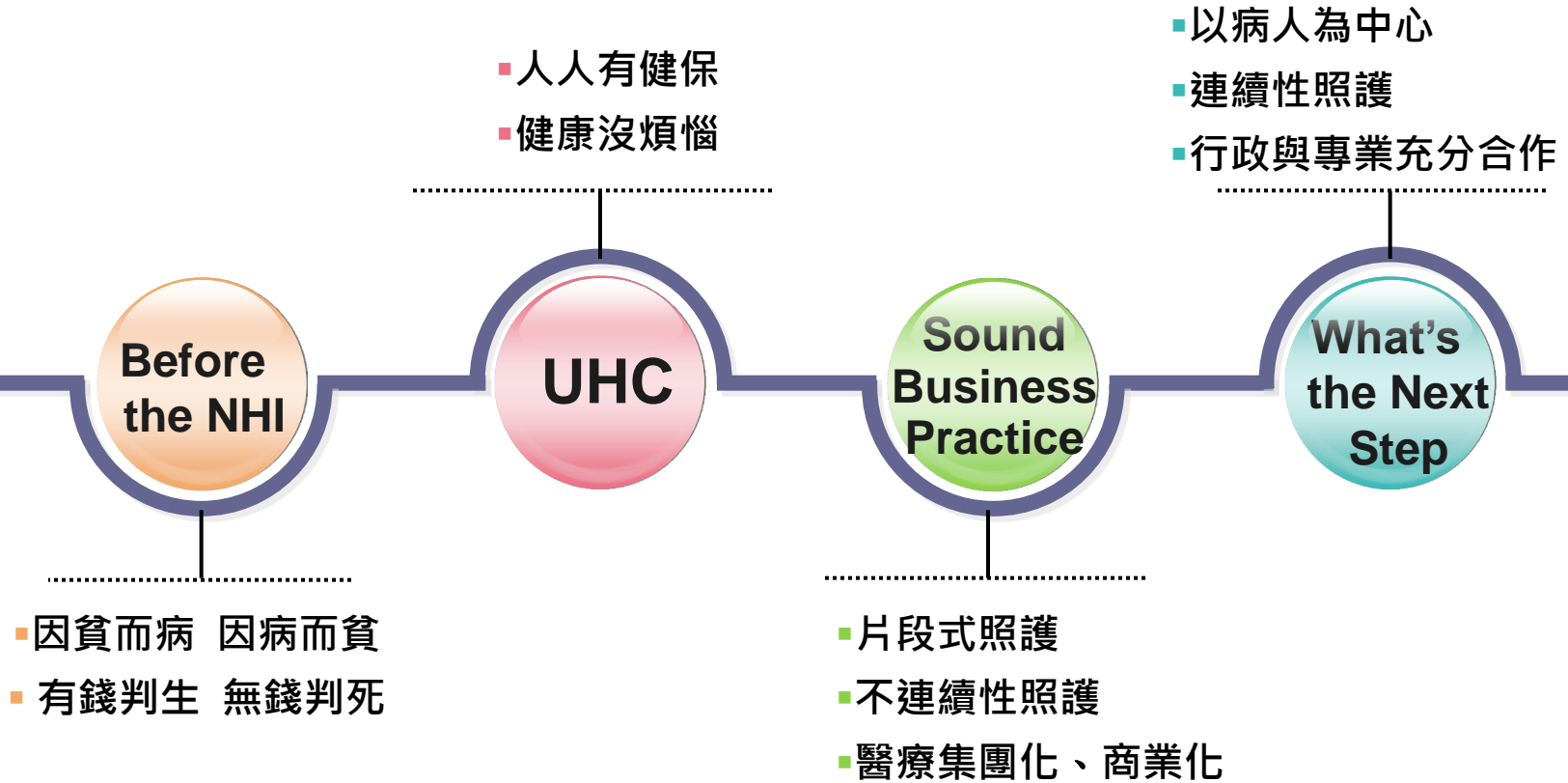
- ◆ They put patients' needs at the first place.
- ◆ What kind of health care system we provide to our health professionals?





Insight(2/2)

We are writing the HISTORY!





Thank You



本報告參考書目

- ❖ 書名：**MANAGING THE MYTHS OF HEALTH CARE**
- ❖ 作者：**HENRY MINTZBERG**
- ❖ 出版年：**2017**