

15

Reframing the Practice of Managing

醫務管理組
涂奇君 陳依婕



重新架構管理實務

(Reframing the practice of managing)

□ 當護理照護優先於治療 (As caring before curing)

- 降低病患接受治療的需求
- 人性化管理、全人醫療
- 管理者

報告大綱

- 管理中融入領導
- 英雄式領導或是參與管理?
- 選擇不完美的管理者
- 共同管理
- 誰該來管理健康照護?

當護理照護優先於治療 (As caring before curing)

- 醫療機構需要一個專門用於護理照護的管理方式
 - (O) 最初理應是從基礎照護的工作經驗中，一點一滴學習而來的
 - (X) 鐵腕統治的管理方式
 - (X) 在某些方面，管理自然變成是種職業

- 醫療照護管理者更要會領導
 - (O) 參與其中，知道實際運作狀況
 - (X) 想像出來的管理策略(會議、辦公室、家裡的電腦)
 - (X) 把領導的部分從管理人的執掌中拆分出來

管理中融入領導

(Leadership embedded in management)-2/4

- 現今醫療照護管理體制下的問題
 - 支持第一線醫護人員繼續照護的動力在哪?
 - 還有誰是真正在乎第一線醫護人員的?
 - 第一線醫護人員短缺，留不住醫護人員

管理中融入領導 (Leadership embedded in management)-3/4

■ 無靈魂式管理的流行 - 兩位護士的故事

A護理長	B護理長
爭相地趕往醫院照護病患	一點也不想再到那地方工作
一位能理解及尊重他人想法的護理長	一位不會與同事們溝通，質疑任何事情的護理長
工作環境充滿了靈魂，充滿了人性	護理師在哭，習以為常

管理中融入領導

(Leadership embedded in management)-4/4

- 無靈魂式管理的流行 - 管理上的流行病
- 管理者只顧自己，沒有意識到工作氛圍的改變
- 管理者似乎正在抹殺一種文化
- 消耗發自內心參與的意願

英雄式領導或是參與管理？

(Heroic leadership or engaging management)-1/4

- 英雄式領導
- 用權威的干預來糾正現狀
- 當他們修補那些實際上沒有問題的事物時，反而破壞了其他事物
- 最終會迷失自我

英雄式領導或是參與管理？

(Heroic leadership or engaging management)-2/4

- 當一個英雄領袖的法則
 - 忽略現行的作業模式
 - 有聲有色，能接受風險挑戰
 - 選擇外界人士 (全新的“菁英團隊”)
 - 強調數據跟績效
 - 不斷地改組、力求表現
- 英雄領袖在組織多重要、多麼被需要

英雄式領導或是參與管理? (Heroic leadership or engaging management)-3/4

英雄般的領袖	參與其中的管理者
1. 領導者是非常重要的，跟那些做常規業務的人是非常不同的	1. 管理者在某種程度上是相當重要，就是讓他人也在團隊中也變得重要
2. 當領導者職位越高時，他們變得越重要，就是體制(制度)	2. 組織是一個讓人想參與的共同體，管理者是穿梭在組織間
3. 對部屬下達明確、大膽的指令，其他人就遵照他的指示執行	3. 從組織中發展策略，如成員解決一個小問題，一個可能招致大傷害的根源
4. 領導就是做決定和分配資源	4. 管理是啟發人們本來就存在的能量，管理意味著參與
5. 領導力把自己的欲望加諸於他人身上	5. 領導是種信任感，來自他人對領導者的尊重，是不可侵犯的

英雄式領導或是參與管理？

(Heroic leadership or engaging management)-4/4

□ 參與其中的管理者

- 信服，示範，啟發 (X 控制，下指令，賦予權力)
- 管理者與部屬共事 (X 監督)
- 對基層有所瞭解，親自體會他人的感受 (X 高高在上)
- 連續，全人，照護優先 (X 干涉，偶發，局限)

選擇不完美的管理者 (Choosing the flawed manager)

p.195

p.196

- 成功的管理者，缺點非致命，優勢恰好可彌補
- 某人的缺點，最好信息來源就是「那群被他管理的人」
 - (O) 選擇能獲得他人尊重、信任的人
 - (X) 選擇會“親吻和打倒”的人

共同管理 (Co-management)-1/3

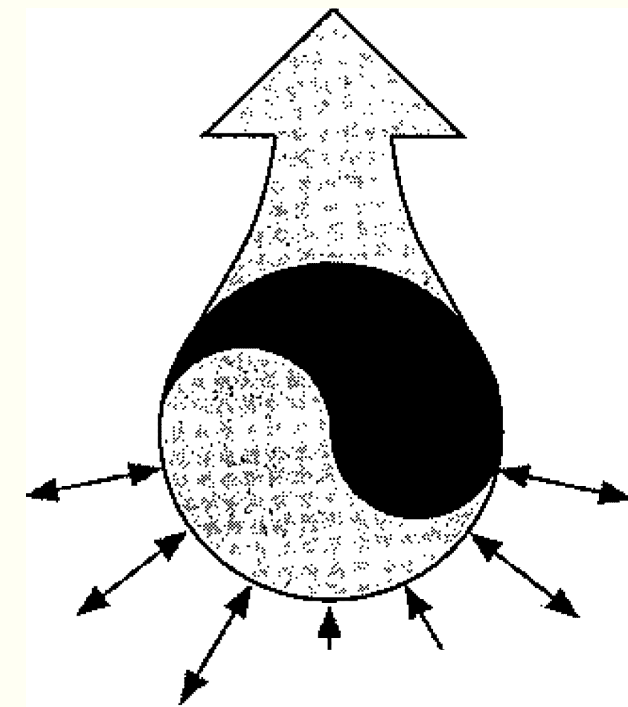
□ 內外均抱持支持和滿意的態度

- 對內：和解，開放，參與，促進組內合作
- 對外：與各種利益關係者打交道，確保組織的需要可以被滿足

共同管理 (Co-management)-2/3

- 可以由同一個人來做嗎?
 - 當然，但不全然是

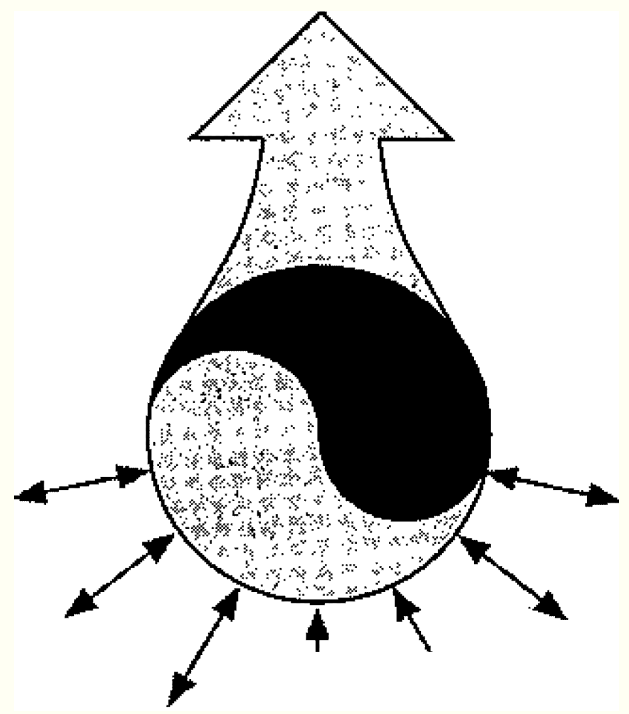
- 共同管理
 - 一個人主張(陽)，一個人調和(陰)
 - 目標一致



共同管理 (Co-management)-3/3

陽

- 任務管理
- 解決團隊問題，發揮積極的作用
- 招致敵意，不受歡迎



陰

- 社會情緒管理
- 解決內部的緊張和衝突，保持群體團結
- 高度喜歡

心得分享 - 人性化醫療

■ 健保醫療資訊雲端查詢系統



■ As caring before curing

- Management + Leadership
- Engaging management
- Co-management

重新架構管理實務 - As caring before curing

- 管理中融入領導
- 英雄式領導或是參與管理?
- 選擇不完美的管理者
- 共同管理
- **誰該來管理健康照護?**



明天同一時間，請繼續收聽
「0820李伯伯早安RADIO」

報告大綱

- 誰該來管理健康照護？
 - 專業管理者
 - 醫師
 - 護理人員
- 培養健康照護管理者的研討會
 - 失常的結果
 - 管理學碩士
 - 運用工作
 - 健康研討會

誰該來管理健康照護？



- A. 專業管理者
- B. 醫師
- C. 護理人員
- D. 以上皆非
- E. 以上皆是

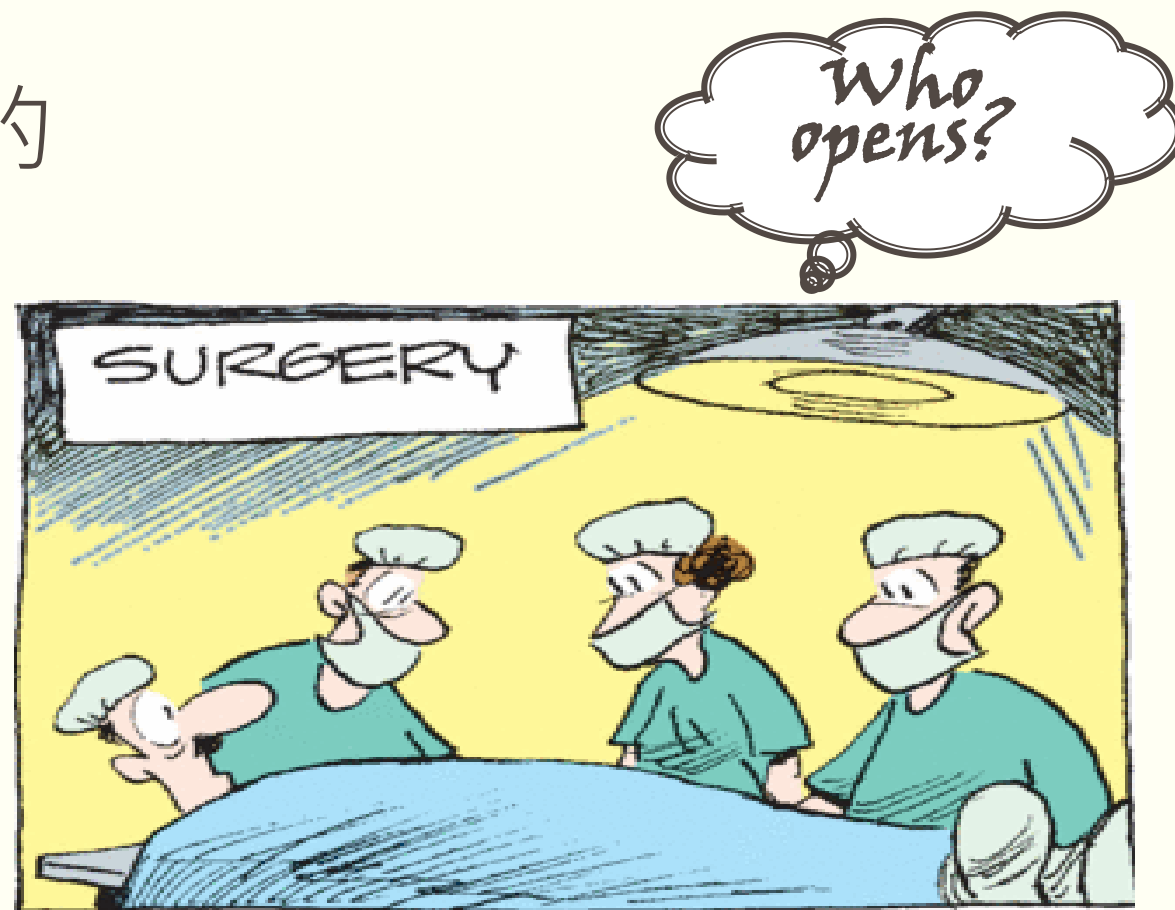
A. 專業管理者

- MBA、MHA
- 管理 vs. 醫學
- 情感 vs. 理性



B. 醫師

- 專業知識與地位
- 獨立的、個別的、果斷的
- 重視部分而非整體
- 傾向干預
- 科學或實證醫學



C.護理人員

- 感性的、參與的
- 著重整體而非片段
- 持續性照護
- 團隊工作



D.以上皆非

- 沒有人可以管理醫院
- 複雜機構 vs. 綜合醫院
- 醫師、病人、家屬、資助者
政治人物、成本、技術



E.以上皆是

- 不一定是特定領域的人

People who have lived health care in the operations before moving into its management

***The Wider the Net is Cast,
the Greater the Changes of Success.***



A Forum for Developing the Managers of Health Care-

IMPM, IMHL

<https://impm.org/>

<https://www.mcgill.ca/desautels/programs/imhl>

失常的結果

Tools

Technique



Mad

Clichés

Thinking Outside the Box

The fancy processes of Strategic Planning

Measure, Measure and Measure

管理學碩士

International Masters in Practicing Management, IMPM
International Masters for Health Leadership, IMHL



運用工作



健康研討會

Remarks by International President of MSF Dr. Joanne Liu at the Gates Foundation Global Partner Forum



Plenary session “Preparing for the Next Epidemic: Lessons Learned from the Ebola Crisis”

8 May 2015

Delivered May 7, 2015, in Seattle, Washington.

This is the first time MSF is invited to speak at this forum. Thank you for the opportunity.

Internally, MSF is also looking at lessons learned. Over the past thirty years, MSF has responded to multiple Ebola outbreaks. In this most recent and deadliest of outbreaks, MSF treated 35% of all Ebola patients.

We have all seen the pictures and heard the facts for this Ebola outbreak: 11,000 deaths and 26,000 infected. If you caught Ebola you had a 50/50 chance of surviving – even in a clinic or hospital. This was also the first time that Ebola spread from rural to urban areas.



Natacha Buhler/MSF

Dr. Joanne Liu, MSF's International President.

本書參考書目

- 書名：Mangaging the Myths of Health Care
- 作者：Henry Mintzberg
- 出版年：2017



Thanks for your listening

