

# 整合(Integration Part I)

107年2月6日  
醫審及藥材組  
陳淑儀

# 大綱

- 注意缺口
- 協調的機制
- 組織形式



# 注意缺口 (Mind the gaps)

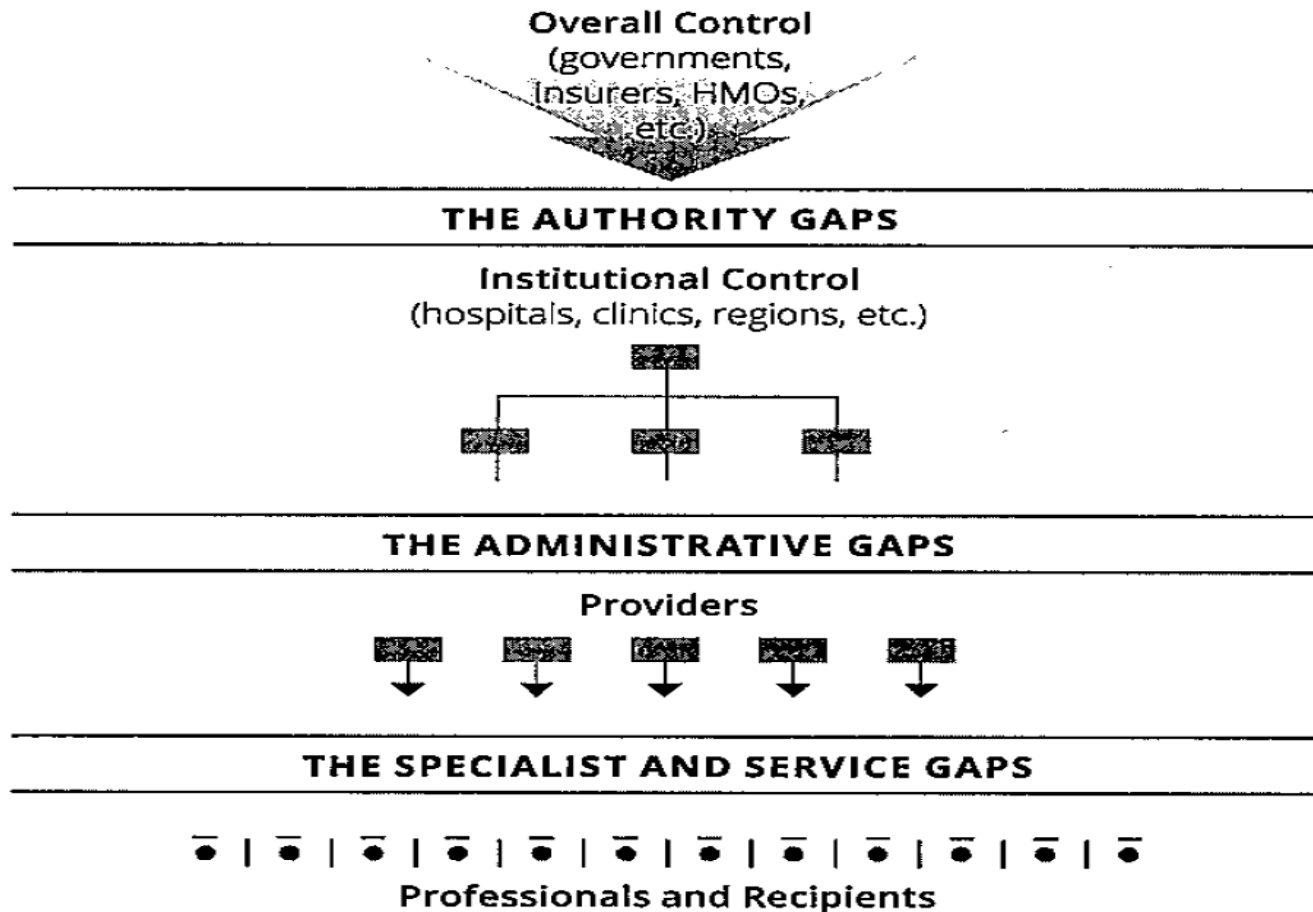
- 當你從倫敦的某些火車下車時，會有一個聲音提醒你“注意缺口”。
- 所有健康照護中也持續不斷地播放類似聲音：注意健康和疾病、專業人員和管理人員、患者和民眾、群體和社區、急症和社區照護間的缺口等等。



# 管理健康照護的缺口

- 權力缺口 (Authority Gaps)
  - ✓ 總體控制(政府或保險公司) 與負責提供醫療服務的機構間
- 行政缺口 (Administrative Gaps)
  - ✓ 機構間控制：高、中階和基層管理階層各自為政
- 專家缺口 (Specialist Gaps)
  - ✓ 各種健康照護服務提供者彼此間
- 服務缺口 (Service Gaps)
  - ✓ 服務提供者 與接受者間

# The Gaps in Managing Health Care



## 將健康照護的缺口更緊密地聯繫起來

- 當行政管理人員、行政工程師、政府官員等人與業務有更多更直接的接觸時，就會脫離原有階層地位，高層將會落下。
- 當專業人員在工作中參與更多的行政管理時（不一定要成為管理者），地位將被提升。
- 可藉由消除高層與基層間形式上層級(Levels)而減少兩者之間的隔閡。

# 像牛一樣工作-1

- 幾年前，紐約 Anderson & Lembke開發一幅用屠宰線條描繪牛的廣告
  - 這張圖顯示了一頭牛的不同組織部位，但在一頭真牛中，這些部位並不知道它們是零件，它們沒有分享信息的麻煩，它們順利自然地一起工作。

This is not a cow



## 像牛一樣工作-2

- 如何將所有的部分結合在一起，把這些缺口、隔閡加以整合呢？
  - 健康照護必須像牛一樣工作。
  - 牛有勞動分工：心、肺、肝、腸、腦。在一頭健康的牛身上，每一個部位都是自己的。然而，這些部位分工合作都是非常自然的。
- 思考：你想讓公司（組織）像圖一樣工作嗎？還是像一頭牛？





# 協調的機制-1

- 明茨伯格(Mintzberg)提出人們連繫和協調分化工作的六種基本機制如下：
  - 直接監督(direct supervision)
    - 該單位管理者發佈協調其他人工作的指示，賦予管理者權力進行協調。
    - 如：外科主任協調兩位外科醫生手術時間
  - 相互調整(mutual adjustment)
    - 常見於人們需要了解異常情況的情況
    - 不同體制的人員簡單互動溝通
    - 如：醫院的護士與社會工作者討論出院病人情況

# 協調的機制-2

- 標準化，即由特定的標準來協調的人們的行為，有四種形式：
  - 工作標準化
    - 分析師設計操作人員的工作過程，協調他們的工作
    - 如：為護理之家的工作人員提供標準作業流程的清單，以確保提供老年人服務的一致性
  - 產出標準化
    - 設定人們期望達成的目標
    - 如：醫院必須在給定的預算內工作

# 協調的機制-3



## - 技能和知識標準化

- 這些標準與其說是分析師所規定，不如說是融入於專業人員的培訓中，基於他們的平時訓練，每個人都確切地知道對他人的期望
- 如：在手術過程中外科醫生和麻醉師可以彼此協調工作

## - 規範標準化

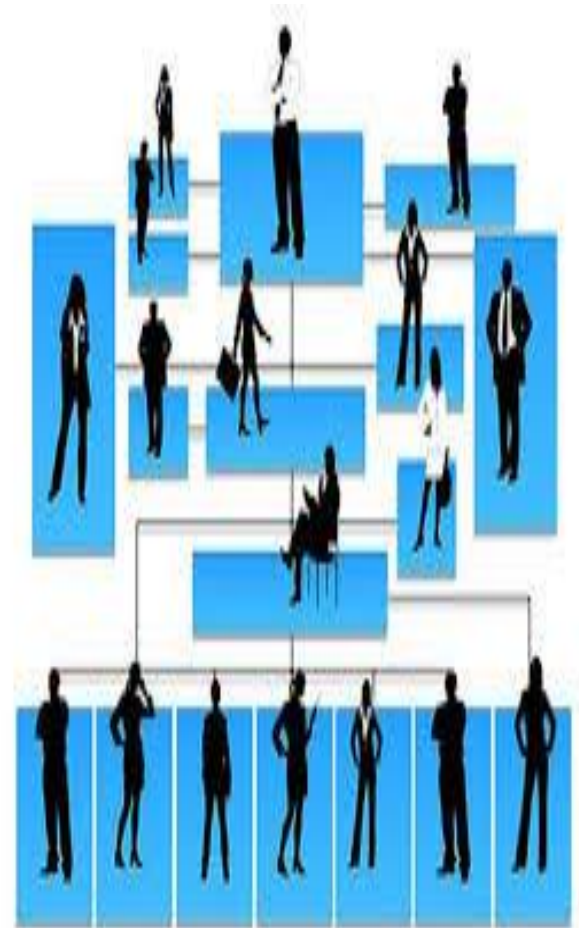
- 將從事某項工作的人灌輸一種共同的文化或意識形態，鼓勵他們行動一致性
- 如：在耶穌會受訓的神職人員

# 組織形式-1

- 為了幫助理解各組織之間的差異，進而提出了機械型、創業型、專案和專業人員四種組織形式。
- 機械型組織(Machine Organization):
  - 最普遍，常見於高度專業化、例行性工作
  - 通過兩種類型的協調機制來管理：
    - 工作的標準化，即建立工作規範。
    - 產出的標準化，指定產出的時間和數量。
  - 思考：機器組織對人們真的是最好的方式嗎？

# 組織形式-2

- 創業型組織 (Entrepreneurial Organization)
  - 領導者需具有強有力的領導力進行管理
  - 廣泛使用直接監督
  - 適用於需要轉變的新組織、小組組織和老組織
  - 隨著組織的成長與老化，會傾向於轉型其他組織形式。



感謝聆聽  
敬請指教

# 本報告參考書目

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