

14. Reframing Organization 組織再造



**As collaboration transcending competition, culture transcending control,
communityship transcending leadership**

合作凌駕競爭、文化凌駕管制、社群精神凌駕領導
來再造組織

(Myth #4)

醫務管理組 黃瑜盈、黃奕瑄



大綱

- **Enough (過多)**

- 過多的藩離
- 過多的管制
- 過度執著於領導
- 過多的競爭

- **Toward (朝向)**

- 朝向合作關係
- 朝向社群精神
- 建立具有合作和社群精神的文化

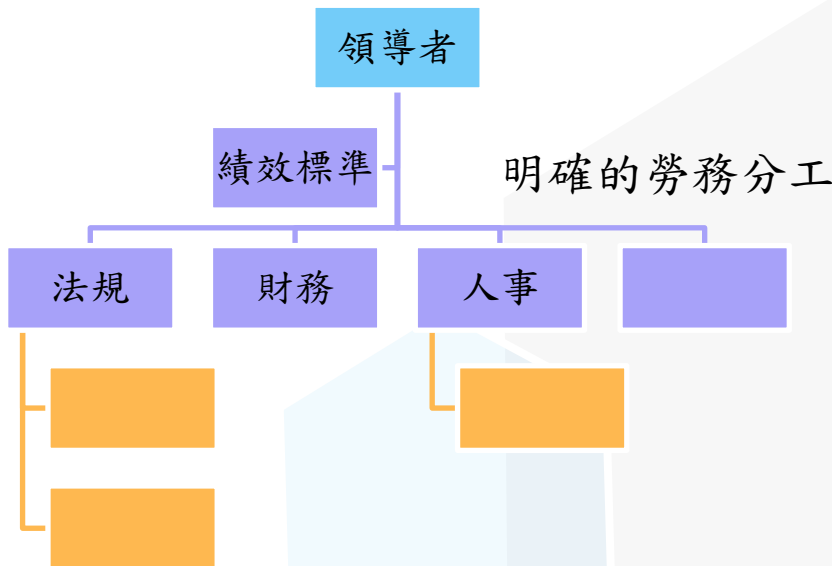


前言

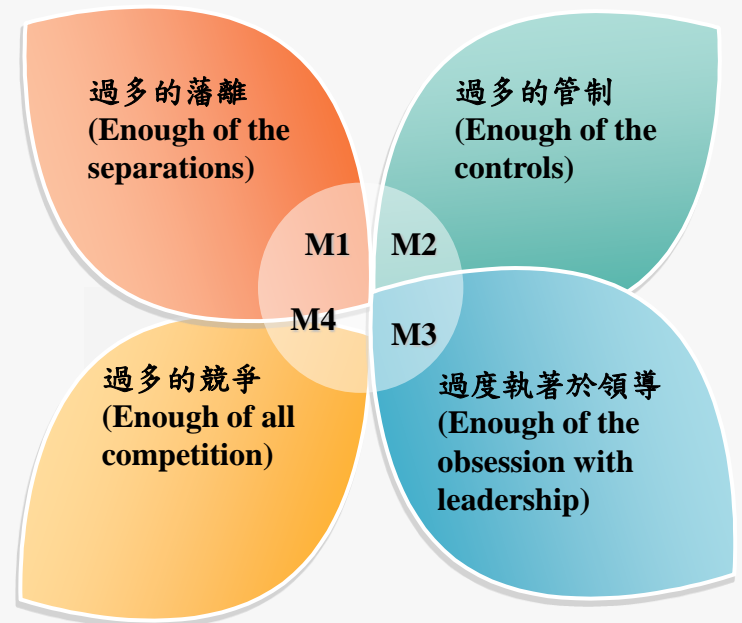
組織 **Organization**：通常是想到機械式組織，即正式的組織架構。

機械式組織
machine organization

績效標準進行管制的正式架構、階級制度



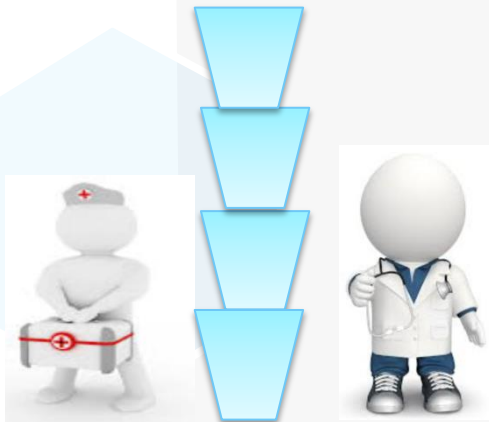
正式的組織架構在健康照護方面可以達到的效果是有限的。





過多的藩籬(Enough of the separations)

- 沒有勞務分工則組織不能運作。每個人都必須有專攻。
- 問題是，我們傾向於圍繞我們的專業建立藩籬，把其他人關在外面。
- 當我們將它們嵌入到階級制度時，我們會加強這些藩籬。
- 健康照護以護理、治療、控制、和社群間的高度專業化和分工，最終形成層層藩籬，而不是它所迫切需要的交流與合作。





過多的管制(Enough of the controls)

- 組織沒有管制也不能運作，而過多管制也一樣不行。
- 健康照護方面的行政作業或流程常常是過度的。
- 專業學會或協會也對會員的行為有一些過度管制。



過度執著於領導

(Enough of the obsession with leadership) -1

- 我們越執著於領導，獲得的似乎就越少。

牛需要一個大腦，但是這個大腦並不是它身體的執行長(CEO)



我們的組織需要領導，特別是讓組織開始運作，處理許多外部壓力，並在組織失敗時轉變方向



- 領導不是整個組織的心(使命感)，也不是靈魂(文化)，
- 在專業組織中(健康照護)尤其是如此，儘管它在加強這些方面發揮著主要作用。
- 領導甚至不是大腦，領導必須為分散式的。



過度執著於領導

(Enough of the obsession with leadership) -2



領導是一個源自個人主義的概念

- 想到的就是一個「個人」，不管他或她怎麼努力吸引別人。
- 有一個領導者，就會有一群追隨者。
- 這是促進健康照護合作的最好方式嗎？



當我們提昇領導時，我們就會貶抑其他所有人

- 醫生需要行政領導者的激勵或授權嗎？



過度執著於領導

(Enough of the obsession with leadership) -3

領導Leadership



社群精神communityship



管理者

醫療
人員

- 執著於領導
- 管理者領導
醫事人員

醫療
人員

管理者

- 管理是為醫
療人員服務
而存在。
- 引入資金、
確保物資無
缺，提供停
車服務

管理者

醫事人員



清潔工

其他工作者

每個人都應該以他的貢獻得到尊重，每
個人都為健康照護服務。

Myth #7

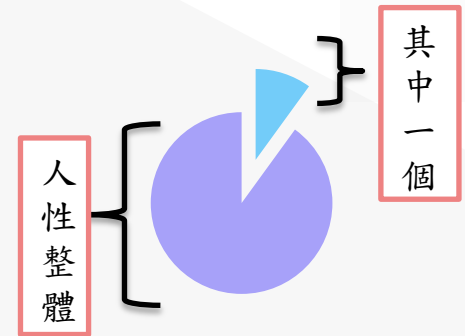


建立在一個人性化的理
念：
滿足患者的需求



過多的競爭(Enough of all competition) -1

- 主流經濟學教導我們：經濟人(economic man)
 - 貪婪是好的，市場是充足的，財產是神聖的，對政府要存疑。
 - 作為人性的其中一個觀點→有道理
 - 作為人性整體的觀點→無稽之談



修正競爭
結果的觀點

Medicare

Myth #6

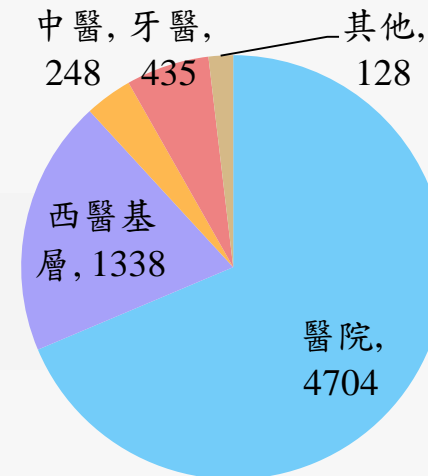
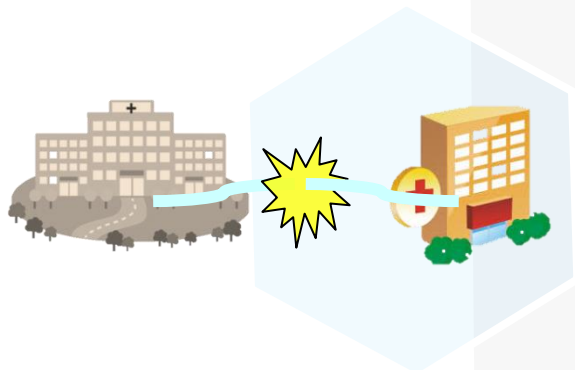
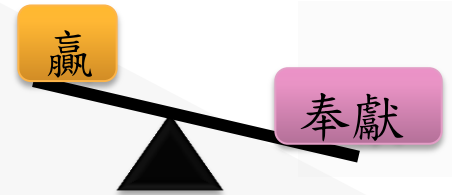
看不見的手
(invisible hand)

- 美國的健康照護因競爭過於激烈而受害。
- 最明顯的就是費用上漲。



過多的競爭(Enough of all competition) -2

- 健康照護體系若加強合作參與，整個體系就會做到最好。
- 重點放在健康照護過度競爭：
 - 健康照護機構內的競爭。
 - 健康照護機構間的競爭。
 - 對床和預算的爭奪。



107年各總額部門預算金額(億元)



過多的競爭(Enough of all competition) -3

- 健康照護的宣導：
 - 專業人員主張他們的專長
 - 管理者為他們的機構辯護
 - 行政人員則支持他們的地區



➔ 這可能都是人之常情：意見必須表達，但須是真的有需求，而不是個人自尊。所以，我們不應大肆稱頌健康照護的競爭



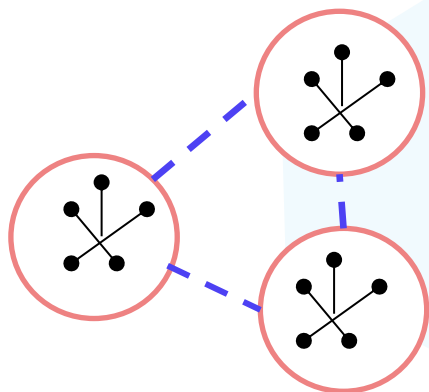
朝向合作關係

(Toward Collaboration) - 1

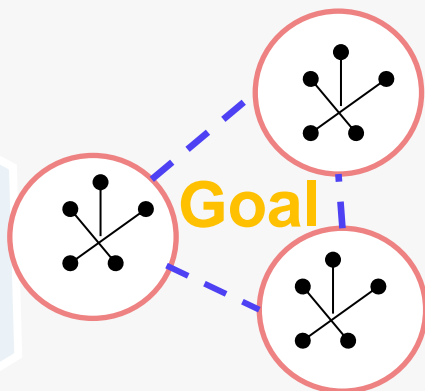
▲ 跳脫本位主義，
建立永續合作

支持梅奧診所的三大動力

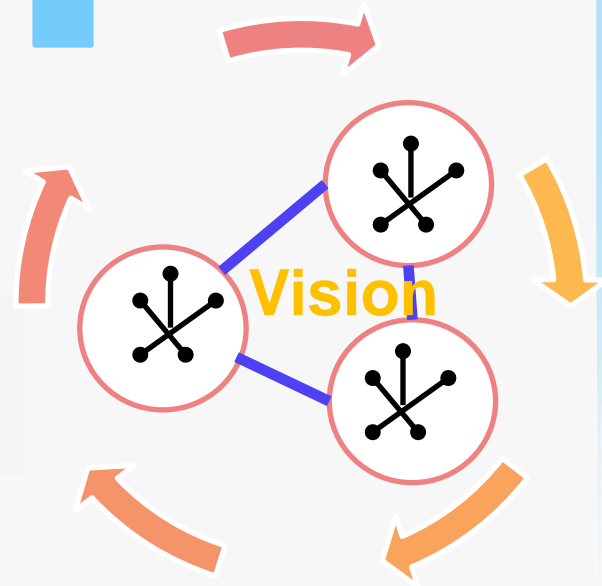
協調
(coordination)



協力
(cooperation)



合作
(collaboration)





朝向合作關係 (Toward Collaboration) -2

- 為什麼需要合作
 - 缺乏合作導致災難
 - 術業雖有專攻，但事務難以切割
 - 如採購醫療儀器之決策



各說各話

專注解決問題和達成目標

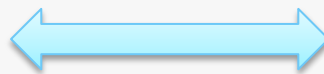




朝向社群精神

(Toward Communityship) -1

- **社群精神/社群力 (Communityship)**
 - 英語中無Communityship一詞
 - 相對於強調個人的領導力 (leadership) 及主導權 (ownership)
- **社群 (Community)**
 - 指涉在特定地點具有社會連帶關係的一群人
 - 廣義上擁有集體認同的組織





朝向社群精神

(Toward Communityship) -2

- 社群的重要性

- 社群無論在對個人福祉或疾病都有重大意義
- 人無法**獨自**創造疾病、體驗受傷、恢復健康
- Sir Michael Marmot研究指出



- 健康狀況不見得需要快速的經濟成長支持
- 哥斯大黎加、古巴、斯里蘭卡和印度喀拉拉：透過社會連帶(social cohesion)，使社區充能(empowerment)，就可提升群體健康
- 日本：顯示族裔、家族的保護程度，可降低心血管疾病的發生風險



朝向社群精神

(Toward Communityship) -3

• 妨礙建立社群精神的因素

- 使服務集中化的科技
- 追求極度專業化

專業化的體系
提供服務

- 過度強調專業化
- 過度強調商業利益
- 將疾病簡化為生理上現象，而缺乏對社會和環境因素的關注

• 強化建立社群精神的因素

- 建立一個信任的環境
- 將健康視為一種生活態度

與生命產生連結
提供照護

- 過度強調個人績效
- 過度強調個人利益
- 過度應用個人績效指標，關注集體績效大於個體績效
- 建立健全化的組織



朝向社群精神 (Toward Communityship) -4

- 釐清網絡和社群的差異





建立具有合作和社群精神的文化 (Culture for collaboration and communityship)

- 重點仍在文化建立
 - 鼓勵組織積極參與需要建立準則、倫理、價值，而非只是將其當作計畫、預算或策略。
 - 文化對於組織來說如同靈魂之於人。運作好的組織會吸引人加入，因為會使人充滿能量。
 - 建立健全的文化需要先有對組織的認同，也就是認為組織是重要的，它所賦予的任務是高貴的，且它的每位成員都是為了成功積極奉獻。

Thank
you!!

WE
NOT
ME





本報告參考書目

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