

臺北榮民總醫院

『協力穩固 COVID-19 現下、儲備未來』研討會 系列一：政策執行與引領

時間：2021 年 7 月 10 日 9:25-12:05

地點：全國視訊會議

會議連結：<https://youtu.be/xyF8Riq5J0I>

學分申請：簽到時間:8:55-9:55，簽退時間:11:35-12:35

簽到 <https://forms.gle/etVfs544YjNJJazA8>

簽退 <https://forms.gle/LvfNdfh2xVPrsmzw7>

主辦單位：臺北榮民總醫院

協辦單位：國立陽明交通大學、財團法人思源內科醫學研究發展基金會、臺北
榮民總醫院醫療創新中心

承辦單位：臺北榮民總醫院教學部

開場致詞



許惠恒 院長
臺北榮民總醫院

各位貴賓，各位女士、先生，大家早安，首先我要感謝各位在週末假期撥冗來參加臺北榮民總醫院「協力穩固 COVID-19 現下、儲備未來」線上研討會。

自從去年 COVID-19 爆發以後，臺北榮總與各個分院皆竭力配合政府的各項防疫政策，積極投入多項措施，並且屢次獲得衛福部及各縣市衛生局的表揚與讚許。

身為臺北榮總的大家長，我為同仁們與臺灣醫界共同抗疫的成果，感到佩服與欣慰。舉辦此線上研討會的目的，不只將我們第一線工作的經驗分享，也願意與國內外各醫療機構互相學習，共同進步。這一次我們規劃四大主題，包括：政策執行與引領、醫療與公共衛生、資訊與智慧化、研究與醫學教育。

研討會的首日，我們很榮幸邀請到衛生福利部醫福會王必勝執行長、國立陽明交通大學醫務管理所林寬佳所長、臺北榮民總醫院醫務企管部李偉強部主任、急診部顏鴻章部主任、總務室洪志成主任等人來揭開序幕，並由臺北榮總高壽延副院長及侯明志副院長來擔任主持人。

本次研討會也感謝財團法人思源內科醫學研究發展基金會的協助與支持。期望今日所有的參與者，皆有機會與臺北榮總、國立陽明交通大學的團隊共同協力穩固疫情，儲備未來能量，共同抗疫成功，謝謝。

臺北榮民總醫院

『協力穩固 COVID-19 現下、儲備未來』研討會 系列一：政策執行與引領

時間：2021年7月10日(星期六) 09:25~12:05
地點：全國視訊會議

- 9:25-9:30 開場致詞** 臺北榮民總醫院
許惠恒 院長
- 座長：臺北榮民總醫院 侯明志 副院長**
- 9:30-10:00 疫情對醫學中心及榮院的衝擊與因應—臺北榮
總經驗分享 臺北榮民總醫院
醫務企管部
李偉強 部主任
- 10:00-10:30 COVID-19 大流行對臺北榮總急診部運作與醫療
使用之影響 臺北榮民總醫院
急診部
顏鴻章 部主任
- 座長：臺北榮民總醫院 高壽延 副院長**
- 10:30-11:00 前進指揮所 衛生福利部醫福會
王必勝 執行長
- 11:00-11:30 醫院防疫安全之探討-以門禁管制、病例護送、清
消作業、消防安全為例 臺北榮民總醫院
總務室
洪志成 主任
- 11:30-12:00 疫情期間對組織領導與執行力的衝擊與因應 國立陽明交通大學
醫務管理研究所
林寬佳 所長
- 12:00-12:05 閉幕致詞** 臺北榮民總醫院
侯明志 副院長
高壽延 副院長

疫情對醫學中心及榮院的衝擊與因應—臺北榮總經驗分享

李偉強 部主任

臺北榮民總醫院醫務企管部

新冠疫情迄今已經造成台灣有高達 15,000 人確診，其中 690 位死亡，對醫療體系形成莫大的壓力。為了確保總院及七家分院正常運作，並且發揮防疫的動能，自 109 年 1 月起，立即啟動跨部門的緊急應變機制，統整總、分院的人力及物資投入防疫，也確定醫學中心的主要任務，除了防疫之外，應該同時維持收治所有急重難症的醫療能量，才不至於因疫情而排擠多數重病者的治療，而分院除需確保醫療作業穩定外，更需注意所屬榮家及護理之家的感控安全。在此原則下，醫院採取分艙分流的做法，院區建立多層次的防護機制，儘可能將受感染者收治在獨立的專責病房中，而其它非感染的病人則收治於另一棟大樓，醫事與行政清潔人員也儘可能分開。今年五月中旬之後，為了收治更多確診重症病人，醫院大幅減少門、住診常規業務量，並在善心企業的共同協助下，兩週內迅速調整將近 370 張病床，建立了 210 張一般專責及 36 張重症加護病房，且重新安排醫事人力，堪稱是建院以來最大規模的床位調動，證明醫院的機動性及動員能力，並同步成立 24 小時運作的協調中心，提升收治的效率，與各榮民分院合作轉診，並承接在北投區一家加強型防疫專責旅館，便於安置確診者，建立完整的防疫體系。疫情下醫院也持續強化核酸篩檢的能量與效率，率全國之先導入池外技術，並且在指揮中心的徵召下，先後到苗栗京元電子及台北農產公司兩處果菜批發市場，進行二千人以上的大規模核酸檢測，打斷傳播鏈，加速消弭局部疫情。醫院同時催動數位轉型工程，大量運用資通科技於門禁管制與預約看診、疫苗注射、院外大規模採檢等作業，更提升通訊門診的量能，解決將近五千位慢性病人的醫療需求。在營運上雖然收入受到明顯影響，但是仍能維持所有員工的薪資在穩定的範圍內，對於第一線參與各項防疫任務者，除了政府提供的津貼與獎勵金之外，醫院再另外提供績效獎金，以激勵士氣。所有員工的安全是防疫的基石，醫院提供因防疫而不便回家者居住的宿舍，暫隔離者有鄰近的合約防疫旅館，超過九成的員工都施打完第一劑疫苗，企業及善心人士更捐贈許多防疫物資，讓所有同仁安心工作，放心回家。醫院的各項防疫策略將隨著疫情與時俱進，並且與各榮民分院分工合作，保持應變的最大彈性。

COVID-19 大流行對台北榮總急診部運作與醫療使用之影響

顏鴻章 部主任

臺北榮民總醫院急診部

COVID-19 大流行對於醫療照護的影響巨大且深遠，其中對於急性醫療運作與照護之衝擊，更是翻轉式的改變醫療人員的裝備與照護流程，以因應未知的挑戰。

本研討主題主要是針對首當其衝的急診部，作為所有急性病人入院的大門，如何進行人車管控、篩選、採檢、檢查、診斷、處置、轉送、轉診等，每一項醫療作業內容，都以需要重新思考、設計、與改善為依據的修訂改善之重點，其最重要的目的是避免醫療汙染與交互感染的產生，保障醫護人員及病人的安全無虞。

急診部門第一線承接受任何無法預測的病人就醫，在充滿醫療的不確定與未知是否為冠狀病毒感染之下，其具有的挑戰性無與倫比，唯有萬全安全無慮的整備下，整個社會方能度過這場世紀性病毒肆虐下，得以安然度過這無法預期的大流行。

前進指揮所

王必勝 執行長

衛生福利部醫福會

前言：

國內疫情持續延燒，日前除了北農群聚，北市第一市場、第二市場及環南市場也陸續驗出確診案例，台北市與中央聯手在環南市場設立前進指揮所，本人繼桃園醫院、苗栗電子廠群聚案後，第三度臨危受命任指揮官。

經驗分享：

一、容易發群聚的地方

1. 養護中心、長照中心較脆弱的族群。
2. 職場群聚：例如工廠、市場，移工宿舍。
3. 醫療院所：時常收到無法預期的確診病患，醫療院所第一線容易感染。

二、如何降低群聚風險

1. 降載
2. 制訂相關指引避免群聚

三、解封後我們要做什麼，才不會讓疫情重新回來

1. 現在指揮中心制定市場、餐廳指引，未來一定要落實。
2. 各行各業以後發現確診者時，第一時間要正確處理，防止疫情擴散變大。

四、如何預防變種病毒

1. 近期 Delta 變異株入侵屏東，不過，雖然 Delta 傳染力較強，但防疫策略還是一樣，戴口罩、保持社交距離等，
2. 將來政府處理新疫情時，可能會做一點改變，例如匡列隔離範圍擴大，以避免病毒擴散，國境防守也有新措施，包括入境先做普篩、高風險七國返台者集中檢疫、其他國家返台旅客到防疫旅館、檢疫期滿都要採檢等。

醫院防疫安全之探討--以門禁安全、病患護送、環境清消、消防安全為例

洪志成 主任

臺北榮民總醫院總務室

2019年12月中國湖北武漢市陸續出現不明原因的肺炎個案，疾病管制署將該不明肺炎定名為「嚴重特殊傳染性肺炎」；2020年1月20日，行政院開設三級中央流行疫情指揮中心，隔日，臺灣出現首起境外移入確診個案。臺北榮總以超前部署在1月23日春節連續假期第一天完成戶外篩檢站會勘規劃、負壓隔離病房會勘及後續啟用；1月29日開始實施門禁管制，封閉不必要入口，並於門、住、急診等主要入口設置體溫監測站，隨著疫情升溫，陸續增加VPN查詢、門診、住院、探、陪病預約掃描設備，以守住病毒進入第一道關卡；另在病患護送動線管制、環境病室清消監測、專責病房消防防災應變措施及人力、物力資源盤點管控等，均攸關防疫安全網是否能完整建構，支援醫療量能之發揮，隨後亦陸續完成運作。本報告以臺北榮民總醫院總務室業管有關之防疫安全範圍之門禁管制、動線安全、清消稽查、防災應變、勤務支援等項，經過1年5個月及隨著疫情的不斷起伏變化，每週防疫會議也不間斷的召開提報及問題討論，從中研擬出最適當執行作法，並提出智慧化門禁規劃、環境清消及稽查作法、病患護送管制作法、專責病室自衛消防因應措施及居隔員工安置作法等，期以「築起一道醫院防疫安全網」，阻絕病毒入侵，維持醫療量能之正常運作，共同戰勝病毒、早日消弭疫情。

疫情期間對組織領導與執行力的衝擊與因應

林寬佳 所長

國立陽明交通大學 醫務管理研究所

在不同類型的組織中，如何透過正式(職務權力)與非正式權力(個人權力)產生正向影響力，是有關領導的核心精神。有效的領導是一種技能，是一種態度，一個團隊的成功取決於領導者平衡權力與領導力的關係。著名的權力基礎理論之一，來自法國的兩位社會心理學家 John R. P. French 與 Bertram Raven 其所強調之 Organizational power (legitimate, reward, coercive and information) 以及 Personal power (expert and referent)，讓我們有機會辨識到什麼樣的領導者能讓人感受到信任？什麼樣的領導者能讓人願意追隨？什麼樣的領導特質會摧毀一個團隊。一般來說，Personal power 與團隊成員的長遠組織承諾與組織綜效相關性更強，而 Organizational power 則不宜彼此完全分開，並在良善的組合發揮下，成就“賦權”的策略。整體而言，此次疫情帶來了全面性的不穩定、不確定、複雜和模糊 (volatile, uncertain, complex and ambiguous (VUCA) 的生態環境。透過目前學界所累積的觀察與我們之前所做的調查結果顯示，在此期間，領導者應更專注於“認同”領導力的團隊建構與組織敏捷性。我們將敏捷性定義為“快速成功地響應環境變化的能力”，而敏捷領導者往往具備以下特色：快速學習、展現韌性、授權賦權、採取行動、激勵人心、控制逆境、持續成功。一位優秀的領導者，就要有能力影響團隊成員願意留在組織裡為共同的目標而奮鬥。