台北市立万芳医院：

地址：116 台北市文山區興隆路三段 111 號

台北市立万芳医院－委托财团法人台北医学大学办理地处昔日「万隆」与「芳川」两矿场，「万芳」之名由此而来。自 1989 年动工兴建，台北市政府为减少每年新台币五亿元的公务预算支出，及藉助民间机构经营效率，决定将台北市立万芳医院委托民间经营。历经多次审慎的公告招标，1996 年 7 月委托给台北医学大学经营，于 1997 年 2 月 15 日正式开幕服务市民，成为台北市第一家公办民营的市立医院。

服务特色

本院具有急重症病患医疗能力与质量，2010、2014 年通过癌症诊疗质量认证；2011、2013 年通过台湾重度急救责任医院，本院外伤医疗已达美国一级外伤中心的规格。除此之外，更积极丰富多项紧急救治医疗资源：针对急性脑中风的患者，提供黄金三小时内完成血栓溶解剂治疗，有助抢救急性中风患者；以及 90 分钟内紧急执行急性心肌梗塞患者之心导管手术。此外，本院不断积极延揽医疗精英，强化医疗阵容，设立结核病中心、癌症中心、中风中心、计算机刀中心、高压氧中心、中西医整合疼痛治疗中心、烧伤及困难伤口全人照护中心、生殖医学中心、雷射美容中心、用药咨询中心、干细胞研究中心…等发展多元具有特色的医疗发展中心。

国际医疗

市立万芳医院与全球接轨，积极参与国际医疗事务，发挥医疗无国界的社会责任。本院以小型医疗团的形式，在最少的资源、最简单的设备、最有限的人力之下，用最大的热忱为国际医疗尽力。于 2005 年起即开始进行国际医疗交流事务，对巴拿马、危地马拉、马绍尔、帛琉、海地等国家，提供医、护、医技、行政等人员之短期行动医疗团，并接受当地医事人员来院培训台北医学大学为台湾第一所成立海外常驻医疗团之医学大学，提供非洲友邦国家：史瓦济兰、圣多美普林西比医疗支持，本院于 2010 年起支持西非圣多美普林西比共和国医疗服务，当年五月协助两位严重烫伤儿童来台就医痊愈，由当地媒体报导获广大回响，展现医疗外交的实质效益。

品质策略

本院于开院起谨守「质量是万芳的尊严」，率先医界引进质量管理工具，万芳医院发展史，就像是一部质量的推展史。藉对 TQM 的四大支柱：卓越领导、顾客导向、持续改善及全员参与等之导引，投入了多重品管工具理念、滚球理念、小区三部曲等创新的策略，历年间通过了各种评鉴、绩效评比、台湾质量奖、三度医学中心及国际医院评鉴(JCI)等，以「质量是竞争最佳利器」为圭臬，重视医疗质量成为市立万芳医院的特色，并为市立医院之标竿。

未来展望

接办台北市第一所公办民营的医院是件意义深远的任务，台北医学大学将持续以优良的传统与团队资源，并本着戒慎戒惧的心情，共负市医责任，服务市民以病人为尊，并致力于教学、研究、服务与小区医疗的提升，坚持不断成长「以北医，万芳为荣」建立服务质量、经营绩效俱优的公办民营的医学中心。

台北荣民总医院：

地址： 11217 台北市北投区石牌路二段 201 号

台北荣民总医院成立于 1958 年 7 月 1 日，1959 年 3 月开始门、急诊作业，同年 11 月 1 日正式开幕。土地面积 30.356936 公顷，总楼地板面积 545203.83 平方公尺，主要建筑有中正楼、思源楼、长青楼、门诊大楼、致德楼、神经再生中心、身障中心、动力中心等。最初设置病床 600 张，医疗服务对象仅限于在台退除役官兵，后逐年开放及于荣眷、公、劳、农、渔保及一般民众。逐次兴建一、二、三门诊大楼，门诊人数由最初每日 200 余人次，增至目前每日约八千余人次；因应门诊量的增加，陆续扩增床位，目前拥有 2941 张。

台北荣民总医院现有员工 6084 名(医师 1116 名、护理人员 2921 名，医事人员 812 名、技术人员 309 名、行政人员 527 名、技工工友 339 名)，组成坚强的医疗团队，配备先进的医疗设备，精确的为病患诊治各种疾病。(2013 年 12 月)

为了落实政府照顾荣民之宗旨，于台湾中南部地区先后筹建台中、高雄两分院；台中分院于 1982 年 10 月 31 日开幕，1988 年 7 月独立为台中荣民总医院；高雄分院于 1990 年 10 月 31 日开幕，于 1993 年 7 月 1 日独立为高雄荣民总医院。支持辅导会所属 12 所荣民医院的医疗作业。1998 年 7 月在台北市卧龙街设立「大我新舍门诊部」轮派医师驻诊，提供该地区四千余高龄单身荣民便利优质的医疗服务。2000 年及 2001 年，先后承办台北市立关渡医院，及署立宜兰医院开公立医院委托经营之先河，使当地居民也可以获得与台湾医学中心同等级的医疗服务。2002 年 6 月与财团法人中心诊所医院医疗技术合作，嘉惠台北市东区居民。

在历任院长及同仁辛勤耕耘之下，台北荣民总医院目前忝列台湾最高级别医学中心，肩负病患医疗服务、医事人才培训及医学研究发展三大任务，配合台湾医疗政策，善尽政府照顾人民健康之责任。

台北荣民总医院于 1971 年筹建国立阳明医学院，完成后拨交教育部，现已改制为大学，培植无数专业医事人员。并接受全国各公、私立医学医事院校学生来院实、见习及进修，举办各类讲习班，受训学员遍及台湾内外。1997 年元月建置台湾最早之荣阳数字化医学图书馆，提供荣总、阳明同仁丰富、新颖之医学电子书、电子期刊等数字化医学资源。

1963 年，美国实业家柯柏先生捐赠本院的「柯柏医学科学研究馆」启用，是为台湾最早成立医学研究部门的医院；在基础与临床并重的前题下，培育医学研究人才，研发出多项领先国内的研究成果。为能将研究成果产业化，利及民生，台北荣民总医院积极推动产学合作，已见成果。兴建之医学科技大楼，是结合基础、临床、信息科技与实验动物中心等尖端设施并符合安全环保标准之科技、人文并重的智能型多功能研究空间，完成后将是台湾第一栋符合药品优良临床试验规范(GCP)的临床研究病房，符合优良实验操作规范(GLP)及合于生物安全等级 2-3 级的研究设施(BL2-BL3)，及符合国际标准之动物照顾等设施的医学研究大楼。可以预期，台北荣民总医院未来在医院科学研究上，将能更上层楼。

为缩短诊疗时空差距、提升偏远地区医疗服务质量、加强医疗教学与群体医疗服务，台北荣民总医院自 85 年起，运用远距电讯传讯数字网络系统，提供国军金门医院、金门县立医院及宜兰县医疗院所远距会诊、远距教学、远距会议及远距病例研讨等远距医疗支持，建立医疗资源共享，一年平均 4 百余件，使当地居民健康得到保障。

近年来台北荣民总医院致力于神经修复及再生、人脑科学及认知功能研究、功能性脑神经造影、脑神经信息、干细胞研究、基因工程、生殖科技、脐带血移植、生物影像整合、心电生理、电子病历等先端医疗科

技之研发，俱有重大的成果。

台北荣民总医院各科均订有临床处置作业规范、标准作业流程、稽核制度及各种品管会，以确保医疗质量。为了提升服务效能，台北荣民总医院开发自动语音识别预约挂号系统、药品数据查询辨识系统、双语药袋、病患医疗信息系统、更新手术同意书；开办夜间门诊、启用开放式单一窗口多功能柜台、设立安宁病房、定期举办小区卫教服务；成立各种质量管理委员会，负责监督医疗质量；推动建立临床路径，保障医疗质量及病患权益；举办策略发展共识研究会、医疗质量及医院管理训练课程、成立质量改善行动小组，定期举办病患问卷调查等措施；设立财团法人惠众医疗基金会帮助艰苦病患，组织庞大志工团队散布全院各区为病患服务。

50 多年来，台北荣民总医院孜孜不懈，秉持「以客为尊」以顾客为导向的服务理念，致力于医疗技术创新、服务质量提升，提供患者身、心、灵全方位的医疗照护、便利的就医环境及人性化的服务。未来本院仍秉持「视病犹亲、追求卓越」的服务理念，遂行医疗服务、教学训练、医学研究三大任务的发展与成长，以「质量」、「效能」为核心竞争力，谋求人类的健康与福址。

台北荣民总医院各医疗、技术及行政单位，均依权责划分，逐层负责，以院务会议为最高决策单位，其下并设有各委员会，管控医疗作业、提升服务质量及推动院务运作。

「追求卓越、视病犹亲」为台北荣民总医院的服务里念，为保持既有的荣誉、追求更高的成就，各单位均订有标准作业细则，每年检讨修正；定期办理病患满意度调查，据以提升服务质量；举办各层级员工再职训练，激发员工潜能及创造力；有计划的选送医技人员出国进修，吸取世界最新医疗新知与技术，维持台湾最高级别医学中心之地位于不坠。

台北荣民总医院为一实施盈亏自负的政府单位，为能达永续经营的目标，设有专责部门管控成本、开源节流；全面信息化以节约人力、提升效率；人事透明化，公平公开；设有院长信箱、员工意见沟通管道顺畅；奖励研究创新，表登绩优人员，鼓励员工士气、营造祥和气氛；以企业管理之模式经营医院，以顾客为导向的医疗照顾，推动预防医学、小区医疗，确保民众健康，服务社会、造福人类。

林口长庚纪念医院

地址： 桃园市龟山区复兴街 5 号

长庚医院秉持「**人本济世**」、「**病人优先**」、「**平民化医疗**」的服务精神，在医院创办以来，我们以救治病人提供高质量医疗为最优先考虑，并缔造许多医界先例，诸如：取消「住院保证金制度」，让病人不会因为经济因素而延误病情的诊治；为了维护慢性肾衰竭病人的生活质量，让其能够正常工作与生活，大幅降低洗肾费用；改革主治医师薪给制度，并明令全院同仁禁收红包，以杜绝不良的医界陋习等等。这些创举，都产生了导引台湾医界走向良性发展的卓著绩效。由于持续不断的用心与努力，去制定医院各项管理规章制度，并且不断谋求精致化，配合医院的发展提供优良医疗服务质量之需要。经过多年努力所制订的各项管理规章成效卓著，甚至有先进国家的医院管理顾问公司前来学习。

为培育优秀医护人才、厚植教学及研究实力以提升医疗质量，1987 年及 1988 年先后设立长庚护专(后改制为长庚技术学院)及长庚医学院（后改制为长庚大学）。此后，长庚医院在教学相长之下，临床医学、基础医学研究、护理教学及实务能更进一步结合，使长庚医院成为高质量的医学中心。

医院发展沿革

(一) 开创医疗服务之契机

1971 年台湾人口为 1,484 万人，医师人数 15,694 人，医院的床数 11,518 床，每一万人口只有 7.3 位医师及 8 张病床，迄今 2009 年全国医师人力及床数，每一万人口有 20 位以上医师及 58 张病床，四十年来进步甚大，当时是医疗资源严重不足的年代。该时期具有完整的专科训练制度及完善设备的医院只有台湾大学附属医院、荣民总医院与三军总医院。所以多数的医学院毕业生无法获得良好的毕业后训练，也很难留在大医院服务，最后只能选择自行开业或出国寻找就业机会，不仅许多优秀的人才被埋没或外流，更造成医疗资源不足的恶性循环。

(二) 取之社会，用之社会的理念

王创办人永庆先生昆仲基于企业家回馈社会的使命感，决定以纪念其父王长庚先生之名，创办一所医学中心级医院，1976 年在台北正式成立「财团法人长庚纪念医院」，目前因配合医疗法规定，更名为「长庚医疗财团法人」。台北长庚医院于 1976 年 12 月 1 日开幕，创院院长是罗慧夫医师，副院长是张锦文，当时共有 117 床、20 多科、80 多位医师、员工 400 多人。秉持设院宗旨，以提升台湾医疗质量为目标。

创新台湾医疗之文化

经营医院所获盈余，全用于拓展各地之分院包括基隆、高雄、桃园、嘉义及云林等医院，设备之更新与医护人力之培育例如长庚大学与长庚技术学院之设立，为全台湾民众提供便捷及高质量的医疗服务。

(一) 医疗改革的先驱

创院之初，**一切以服务病人为优先**，各项作业逐项建立中。为让医院能尽快建立管理制度，王创办人召集杨兆麟、张昭雄、范宏二、吴德朗及黄谦信等主管成立长庚五人小组，负责每周检讨所有业务。会计制度的建立，从会计成本分析，到固定成本、变动成本等科目建立，每月制作全院报表。并分科检讨其开诊数、用人费用、成本分摊等，逐步分析改善项目。此外，**透过项目改善追求合理化**，例如：当初自费洗肾病人一星期洗 2 次，以同样费用改成一星期可洗 3 次，大幅提升洗肾病人的治疗质量，减少病人经济负担，这就是以病人为中心的范例，其他的医疗业务亦如此。

现在的长庚纪念医院虽然服务大量的病人，但是仍能够维持良好一致之服务质量，除了依赖医护人员的爱心与耐心外，**更重视医疗事务的规划管理**。医疗事务管理皆以促进民众就医便利为前提进行规划，并勇于突

破当时规定，藉由流程与制度改善，落实「病人优先」的服务理念。例如：自创院以来就坚持拒收红包，采取平价收费政策、首创急诊、住院免收保证金制度、建立医师专勤专诊的制度、并设立住出院服务中心、推动先看诊后缴费制度及大幅降低洗肾费用…等管理改善措施，并引进台塑企业的管理机制，并修改成适用于医院的制度，因而启发了台湾各大专院校的医务管理系(所)的成立，上述制度后来都成为台湾各大医院竞相仿效的标竿。

(二) 善用医疗资源服务社会大众

首创医疗机构以有效率的营运，提供优质的医疗服务，满足多数民众的需要。2008 年本院一年的门诊为 2,202,227 人次、急诊为 174,107 人次、手术 79,436 人次及住院每日为 1,051,676 人，估计今日长庚体系门诊医疗服务量已占台湾的 2.42%，住院则高达 8.32%。

近年因全民健康保险实施医院总额支付制度，限制了各医院的成长，本院在王创办人永庆先生昆仲的支持下，依旧坚持不拒绝病人，善用医疗资源及继续投资改善医院的软硬件。对于癌症病人，本院不但自行吸收健保之超额费用，更以大笔经费成立癌症中心，改善癌症人治疗所需的各项设施。今日台湾所有癌症病人，以在长庚医院接受治疗为台湾医院中占最高比例。

(三) 积极延揽海内外一流医师人才

医院创办初期，与台湾其他医疗机构一样面临医师来源的问题。但因为坚信**「天下没有容易的事，也没有不可能的事」**，除了积极礼聘当时台湾的一流医师之外，创办人更亲自号召台湾内外各个专科领域的权威医师例如：张昭雄、吴德朗、廖运范、罗慧夫、范宏二、洪瑞松、陈德照、朱乃欣、郭承统等，上述医师在王创办人的理念与愿景的感召与认同下，积极加入长庚医疗团队服务民众，并贡献心力以期改变台湾的医疗环境。

(四) 不断创新持续导入最先进医疗设备

本院虽以勤劳朴实的理念提供平民化的服务，但是只要有助于医疗质量提升，对先进的医疗设备从不吝于投资，先后引进正子计算机断层扫描机、数字血管摄影 X 光机、脑部手术定位导航系统...等多项重大设备。于 2006 年投资巨额引进达芬奇机械手臂开刀系统，并派遣多位医师出境学习该项系统的操作与运用，将传统外科手术带入一个微创与科技结合的全新纪元。为治疗癌症病人，2007~2008 年又购置影像导引放射治疗用之诺利刀、强度调控影像导引弧形治疗直线加速器(锐速刀)等。最近投资新台币近 60 亿元建置台湾第一所质子机治疗中心，将可以提供台湾癌症病人世界最先进的放射线治疗服务。

医院组织架构

林口长庚纪念医院组织架构除 108 个医务专科外【如内科部(17 科)、外科部(18 科)、骨科部(4 科)、耳鼻喉部(4 科)、妇产部(5 科)、牙科部(5 科)、中医部(3 科)、眼科部(7 科)、全人医学部(5 科)、儿童内科部(12 科)、麻醉部(4 科)、影像诊疗部(4 科)、其他科系等】，并设有院务委员会掌管全院重大决策及作业制度检讨与修订，另依服务、教学与研究之功能与确保质量，设有各委员会及管理部、教学部、医研部及质量管理中心，分别负责院区临床服务、教学、研究与质量之管理、督导与考核。近年来，为加强病人服务，提升质量，横向整合医疗专科之功能，设有癌症中心、脑中风中心、儿童过敏气喘中心、外伤急重症中心、器官移植中心、生殖医学中心、心脏衰竭中心、基因医学中心、质子暨放射治疗中心...等提供完善的医疗服务，以及质量优良的急、重症医疗与教学研究。(数据更新 2015 年 07 月)

林口长庚纪念医院规模与人员

林口长庚医院现有医学大楼、复健大楼、病理大楼、研究大楼及教育大楼共有建地面积 45,000 坪，楼地板面积 112,643 坪。本院拥有床数共 3,700 床，为台湾规模最大之医疗机构。在林口长庚提供医事服务

的团队共有 8,901 位人员，其中包含 800 位主治医师、562 位住院医师、3,260 位护理人员、1,368 医技人员及 1,247 位行政人员。(资料统计 2015 年 07 月)

创设全方位整合的医疗照护体系

为了顺应台湾民众对医疗服务之殷切需求，长庚医疗体系先后在台湾各地成立台北、林口、基隆、高雄、桃园、嘉义、云林等院区，为了配合社会发展趋势所衍生的医疗照护需求，亦不断扩充服务规模，除了设立守护儿童健康的「儿童医学中心」、发扬中国传统医学的「中医医院」、专业照顾慢性病患、安宁照护的「桃园分院」与「护理之家」，以及提供银发族安享天年的「养生文化村」等一系列垂直与水平整合的完整医疗照护体系，提供台湾民众自幼儿到老年的**「全人照护」**、**「全程关怀」**及**「全人健康」**的完整医疗照护。