

出國報告(出國類別:進修)

# 臨床與教學的完美結合-談雪麗瑞安 復健實驗室連續二十八年全美榜首 的秘訣

服務機關：臺北榮民總醫院復健醫學部

姓名職稱：陳玉蘭職能治療師

派赴國家/地區：美國芝加哥/波士頓

出國期間：108/06/03-108/06/25

報告日期：108/06/25

## 摘要

訪視 2018 年的全美康復醫院中排名第一及第二位的復健類科專門醫院雪麗瑞安復健實驗室 (Shirley Ryan Ability Lab)及馬薩諸塞州斯波爾丁復健醫院 (Spaulding rehabilitation hospital )，深入了解行政運作，軟硬體設施及臨床業務，復健相關技術的最新發展等，期待能運用於自身工作單位，增進醫院及科部營運發展。綜合心得與建議：嚴謹的行政，各個專業都有分工，研究與臨床維持密切合作，找到強大的學校資源共享，結合各個臨近的診所及長照中心居家照護等，作策略聯盟，這些都是這兩家醫院成功的原因。

**關鍵字:** 復健醫院，資源共享，策略聯盟

# 目次

壹、 目的	4
貳、 過程	4
<b>第一章</b>	
臨床與教學的完美結合-談雪麗瑞安復健實驗室(前芝加哥復健醫院)連續二十八年全美復健醫院榜首的秘訣	4
<b>第一節 雪麗瑞安復健實驗室醫院介紹</b>	4
<b>第二節 治療室設備</b>	8
<b>第三節 治療現況</b>	12
<b>第四節 行政相關</b>	14
<b>總結</b>	15
<b>第二章</b>	15
復健網路大聯盟-斯伯爾汀復健醫院如何整合復健中心，長照中心與診所，創造完整綿密的復健網路	
<b>第一節 斯伯爾汀復健醫院介紹</b>	15
<b>第二節 治療室設備</b>	16
<b>第三節 行政相關</b>	18
<b>總結</b>	18
<b>第三章</b>	19
新創復健計畫-疼痛減壓團體	19
參、心得與建議事項	19

## 壹、 目的

了解國際排名第一及第二美國復健醫院行政運作狀況及復健相關技術的最新發展，期待能運用於自身工作單位，增進醫院及科部營運發展

## 貳、 過程

根據美國權威雜誌《美國新聞與世界報導》對於醫院的排名，2018 年的全美康復醫院中排名第一及第二位的復健類科專門醫院為位於伊利諾伊州芝加哥的非營利性康復醫院雪麗瑞安復健實驗室 (Shirley Ryan Ability Lab，前芝加哥復健醫院)及馬薩諸塞州斯波爾丁復健醫院(Spaulding rehabilitation hospital)。此次非常幸運申請到兩家醫院及三家診所各別訪視，除詳細深入了解行政運作狀況，臨床業務，軟硬體配置外，也與許多高階主管對談。

## 第一章

### 臨床與教學的完美結合-談雪麗瑞安復健實驗室(前芝加哥復健醫院)連續二十八年全美復健醫院榜首的秘訣

#### 第一節 雪麗瑞安復健實驗室醫院介紹

雪麗瑞安復健實驗室原為芝加哥復健醫院 (Rehabilitation institute of Chicago, 簡稱 RIC)，為 1954 年，Paul B. Magnuson 骨科醫生，於二戰後為復健大量創傷患者而創立，定位為亞急性醫院。在 2016 年，接受了 Pat and Shirley Ryan 的捐贈，斥資 5.5 億建立新醫院，共 27 層，建築面積逾 120 萬平方英尺，242 床，並合併了 Shirley Ryan 女士本來的兒童慈善非營利組織 Pathways，於 2017 年 3 月開始營運。Shirley Ryan Ability Lab 與鄰近的西北大學及 Robert H. Lurie 兒童醫院，婦女醫院等組成健康事業醫療網路聯盟 (health network)，還包括了一家區域性日間康復連鎖診所，及兒童診所，涵蓋全天候的患者護理服務。醫院的創立宗旨為連結醫院與研究，有包括 5 個創新中心和 5 個專門用於特定功能訓練的能力實驗室，希望能促使科學家和治療師以及其他傳統上沒有互動的人在同一空間中一起工作，激發火花，把傳統的復健醫院轉型為研究型醫院。

醫院外觀及病房打破傳統的白，是亮眼的橘色，到處都有預留寬敞的休息空間，布滿了藝術品與綠色植物，採光非常好，到處充滿了希望與明亮的感覺。醫院遠眺密歇根湖，景色非常優美。每層樓用不同的電梯標誌顏色來分類。動線設計上有兩層安全防護，第一層安檢櫃台設在一樓，從一樓開始必須有與工作人員

預約的患者及家屬才能進入，就算陪同復健家屬也必須配戴識別證，可確保整棟病人安全及隱私性，也可減少雜亂的感覺，第二層安檢設在十樓，同時也是病人入住(check in)櫃臺。病人只需把社會保險卡掃描，即可做出專屬識別證，在院內皆須配戴識別證。全棟的病房及實驗室由十樓開始，中間為電梯隔開，一側為住院病床，一側為復健治療空間及研究辦公室，病人及工作人員的電梯分開，每一層皆為一種診斷的病房及門診（如 SCI，CVA 等）。樓層分類非常清楚，每層的整層設計為一個極大的開放空間且挑高。整棟包括五個實驗室及四個研究中心，還有義肢裝具，輪椅維修中心等。分別為

### **1.腦創新中心**

該中心的重點是促進大腦癒合和恢復，其研究包括藥物治療應用，使用外部或植入腦刺激器的腦神經調節，智能設備和新興技術的使用，以及特定於神經行為的生物材料和療法的潛在應用。並研究開創性的干預措施，如再生醫學等。

### **2.脊髓創新中心**

該中心的重點是神經修復和恢復。研究包括藥物治療干預，生物材料的應用和幹細胞療法。患者的主要恢復目標包括出現有意義的運動功能、感覺協調和耐力，消除呼吸和血管不穩定的情況，以及傷口或疾病的整體恢復。

### **3.神經、肌肉+骨骼創新中心**

神經、肌肉和骨骼疾病患者包括：術後無力；燒傷；癌症（如淋巴瘤）；移植；骨折等主要骨科疾病；原發性肌肉疾病（如肌營養不良症）；原發性關節疾病（如關節炎）和背部/脊柱疾病等。

### **4.兒童創新中心**

兒童創新中心提供最先進的服務，並以生動的兒童為中心為主題，為年輕患者及其家人和護理人員營造一種輕鬆愉快的氛圍，除了傳統職能物理語言治療外，有 child life 及寵物治療（pet therapy）。

五個實驗室包括

**1.言語+思考實驗室：**治療基本的大腦功能：喚醒，意識，思考，溝通，感知，記憶和學習。

**2.腿部+步行實驗室：**通過軀幹和骨盆穩定性改善運動、步態和步行；定位和控制臀部，膝蓋和腳踝；進行走路。

**3.手臂+手部實驗室：**改善手部功能和運動，促進身體和上肢協調，力量伸展，肩部生物力學和手/手指控制。

**4.力量+耐力實驗室：**提高肌耐力，活動，協調以及日常生活的任務性活動（例如，烹飪，家務，運動）。

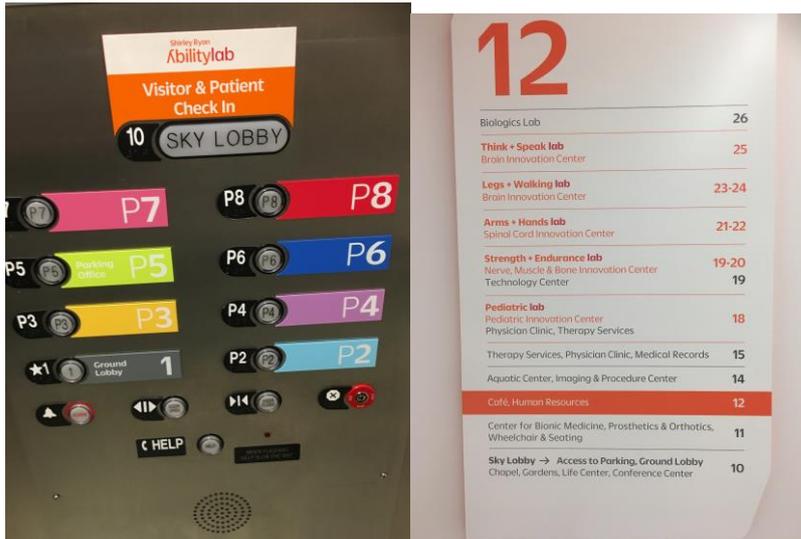
**5.兒科實驗室：**針對兒童（嬰兒至青少年）的所有復健研究。



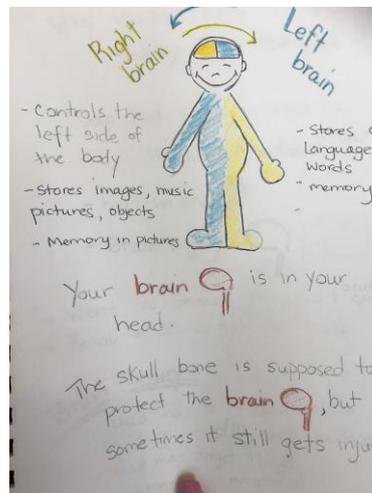
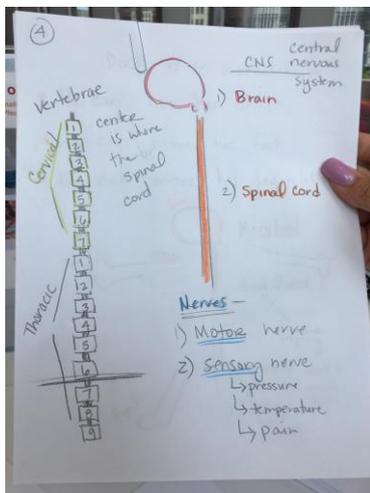
醫院外觀一樓，牆上寫著 “The soul moves first” 代表整棟醫院的復健理念



寬敞的等待空間及 Check in 櫃臺，代表醫院的門面  
同樓層有衛教部門，提供豐富的衛教資料及研究招募廣告，並有專人負責(為一位 OT)每天更新書面及網路資料，並同時更新醫院頁面。

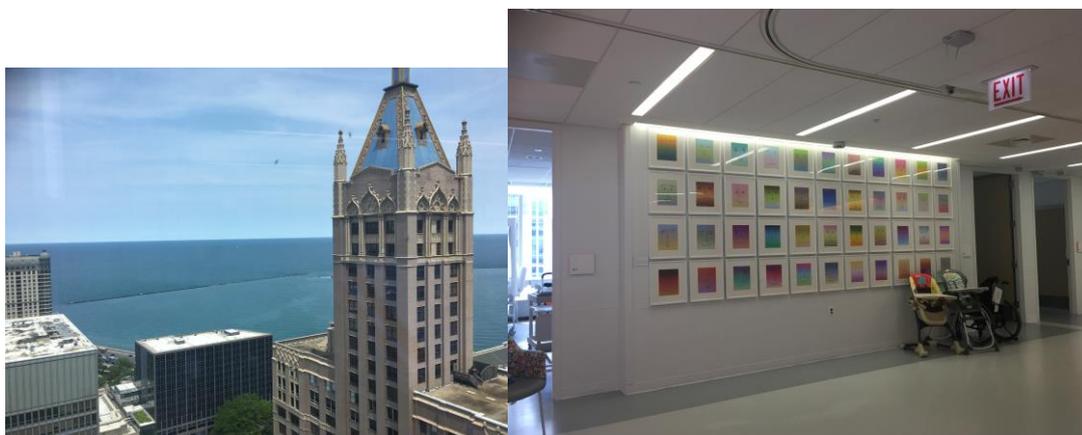


樓層電梯用不同顏色標誌，各樓層的分布狀況



可愛的衛教手繪圖

治療師會拿自己手繪本到各樓層衛教，並有兒童版本的衛教圖，讓他們認識自身的疾病，特別的是，衛教也包括了成人患者的兒童子女，讓孩子了解爸爸或媽媽身上的疾病及所帶來生活上的影響，也可幫助患者維持他本身的社會角色，這在病人身上是非常重要的，卻常被我們忽略





病房及明亮的病人休息空間，右為員工休息室，乾淨整齊



電子布告欄公布在職訓練課程，治療師並可免費參加課程研習，治療師一年 600 美金左右的院外課程補助費

## 第二節 治療室設備

治療室中，一側為研究人員的辦公室，另一側為 therapeutic gym。研究科學家可隨時與臨床人員溝通並可平常建立關係，有利於合作，研究人員也可透過臨床治療師找到合適的受試者，並約受試者於治療師進行實驗收案。復健研究購置的昂貴大型儀器如復健機器人外骨骼系統等，皆可讓治療師運用於臨床患者(但保險不一定給付)。治療室有巨大的環狀懸吊設備以移動患者，執行 no-lifting 政策非常徹底，保護治療師及患者的安全。每層都有日常生活工作室，配備廚房等生活空間，並模擬家庭中可能出現的高櫥櫃和高操作台，成年患者可以在廚房做飯，在給住院患者使用的同時，治療師也同時實際訓練患者的日常生活自理功能。



懸吊設備充滿治療室及病房，治療師減少搬運病人受傷的風險



所有治療空間為物理職能共用，會有幾個小房間有提供語言治療師治療使用



爬樓梯訓練



1. 兒童樓層有玩具倉庫，有學生志工，所有玩具用完即放特殊位置，由志工消毒清潔完再使用，候診區外有門禁管制，需由治療師親自在門口帶病人進入，所有的門皆有門禁管制，關上即自動上鎖，病人無法隨意進入
2. 治療室內即配置有廁所及飲水機，患者不需出外花時間上廁所，治療師也可就近訓練如廁功能
3. 有隨時充滿的被單，墊布，酒精等，治療師能隨時消毒床面，志工也會隨時病人一用完馬上消毒床面，換上新的鋪巾
4. 治療室設備有先進的穿戴式外骨骼機器人(lokomat)及上肢功能訓練機器如Armeo，兒童治療室內有廠商捐助的訓練動作的電玩器材，兒童病房外還有一間遊戲室。

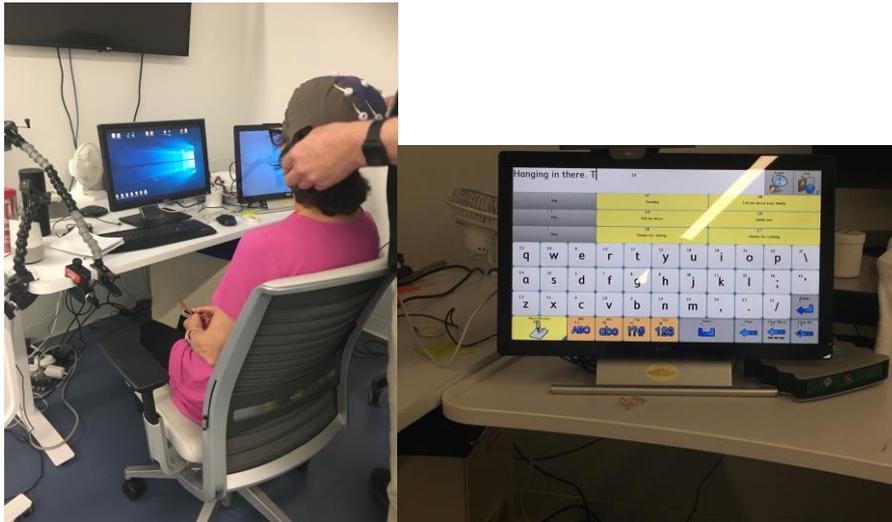


兒童候診室

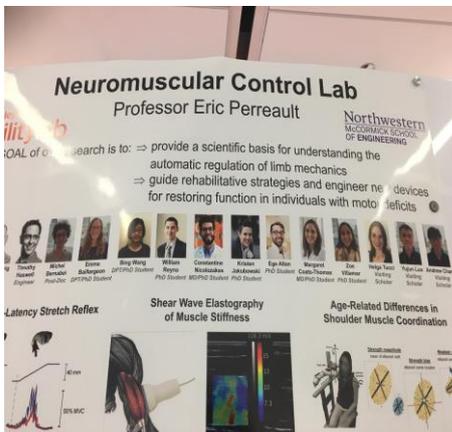




病房的感染管制做得很好，隨時都有洗手設備，樓梯間還有免費提供口罩等



科技部門實驗室主管為我們示範腦電波溝通系統



各國研究人員

### 第三節 治療現況

#### 注重日常生活功能訓練

在職能治療這邊，不管兒童或成人復健，國內外的水準齊鼓相當，但因為國外為私人保險，給付項目雖然多，但治療師需花很多時間在寫病歷上。美國治療師相當重視日常生活功能訓練，治療師常實際到病床，看患者實際執行穿脫衣服，上廁所等。印象很深的是，治療師要做出院前準備，到病床邊直接看婆婆穿脫衣服及男病人上廁所，一起研究如何穿脫胸罩，非常的實際與功能性。因為外

國很少請看護，為確保病人安全，治療師需親自到病床把 schedule 上的病人帶到治療室，結束時也需親自帶病人回病房。病房的電視上有該病人今天的復健療程，每位病人會有一天三小時的治療時間(職能，物理，語言各 1 小時或是不需語言的職能物理各 1.5 小時)，六日也有提供復健，但時間減少許多。每位病人有自己的主責治療師，當出院前治療師會有出院前準備衛教，實際確認病人的自理能力。治療師的上班時間一周 40 小時，但為彈性工時，平均一天八小時中治療時間六小時，其他兩小時為開會及打病歷時間。治療模式為一對一，薪水並不會因為個案數而變動，但有最低應做的個案量。薪水依年資等約年薪 8 萬到十二萬美元，每周開個案討論會，由職能，物理，語言，醫師等出席，每位個案一星期都會討論到一次。

和國內較不同的除了國外非常強調日常生活自理訓練外，成人的職能治療常用到電刺激合併任務導向訓練，治療師會用在早期 flaccid 的病人上，直接針對肌肉電刺激，再同時配合取物的任務訓練，目前已證明是相當有實證的治療方法。另外治療師很少做副本，由於現成輔具種類繁多，幾乎都直接幫病人選用合適的輔具並建議購買。有的治療師會直接打石膏矯正變型或張力過強的個案。

兒童的治療個案種類有腦傷，腦瘤，早產等，以中樞神經系統疾患為主。兒童治療有娛樂治療師，提供住院兒童 child life，每周有不同課表活動，有廚藝，烤餅乾，餵治療犬吃東西，捏黏土等，治療師也會同時進行擺位訓練，精細動作訓練等治療，融合治療於遊戲及生活中，除了讓住院孩子不會因為住院而失去日常職能生活，還同時能進行復健，增加互動，安撫孩子情緒，一舉數得。兒童治療所使用的評估工具與國內相同，但較常使用簡單好用的病人主觀性滿意度問卷加拿大職能治療問卷(COPM)。



兒童病房內有一間遊戲室，右為每周不同的娛樂活動

\***child life**: 是由 association of child life professionals (簡稱 ACLP)發起，定義為『經認證的兒童生活專家提供基於證據的，適合發育的干預措施，包括治療性遊戲，準備和教育，以減少兒童和青少年的恐懼，焦慮和痛苦』。有完整的受訓認證及課程及工作人員。費用為患者保險內的包裹給付。

## 多元治療課程

Shirley Ryan Ability Lab 有個很特殊的特色，適應性運動(Adaptive sports and fitness program)。每年提供身障人士射箭，高爾夫，籃球，手騎的腳踏車，攀岩甚至划船等各項運動，由物理治療師及職能治療師聯合帶領成人運動。會先做評估訓練及組成營隊。另外也提供較緩和的體適能運動，如瑜珈等。另外職能及語言治療師會提供吃飯困難孩子的課後課程及相關親職衛教課程，也會舉辦腦性麻痺治療夏令營等營隊，內容多元化。

## 第四節 行政相關

### 通暢的網路系統與完整的電子病歷系統

#### 有專門的研究型治療師，行政，研究，臨床三者分開

每位治療師會配置一台電腦，治療室內也有數台公共電腦。全院的資訊及病歷系統非常強，隨時可看病人的所有資料，病歷內容著重在寫功能性表現，全院無紙化。當病人請假時，打電話到總機櫃台，行政人員即顯示在治療師的電腦上，治療師的排程由 case manager 處理，當病人請假時，case manager 即彈性安排別的病人給治療師。每一樓層有自己的 case manager，不分 OT PT ST，工作主要負責排患者及管理治療師休假等，不需做臨床治療工作。另外有一位總負責人 clinical practice leader，負責全院的所有治療師事物，直接對執行長負責，也需負責醫院的營運及募款等。醫院所有的行政幾乎都由治療師轉任，優點是熟悉治療事務，有利於事情處理更符合治療現況。和國內不同的是，國外醫院有分臨床治療師跟研究型治療師，臨床治療師需負責教學，為自願性質，但不需做研究，研究型治療師不需做臨床，如此能讓臨床治療師專心做病人，不需花時間再負責行政與研究。行政，研究，臨床三者分開。在和 clinical practice leader Piper Hansen(一位 OT 博士)會談時她提到：以前我們也混在一起，但發現什麼事都做不好，後來我們把事情分開後，病人的抱怨少了，研究及治療的質與量都增加了。

### 完美的醫院網站

醫院的網站有各種即時更新的衛教資訊，網站設計非常簡單明瞭美觀  
<https://www.sralab.org/>

### 鼓勵捐款

全院的所有房間上面都有捐助者姓名，到處也設立捐款信箱及舉辦捐款活動，許多治療的耗材如果保險不給付都是由捐贈者基金中支付

### 教育訓練

Shirley Ryan Ability Lab 之所以能夠穩坐復健醫院龍頭與他的學術地位高有很重要的關係。醫院很著重教育訓練課程，並會和西北大學組成策略聯盟，也鼓

勵醫院治療師參加。課程不但有分實體課程，也有許多網路線上課程，可提供全世界參加，當你加入醫院會員，email 會隨時提供上課資訊。課程要價不斐，除可增加醫院收入，也可提高醫院學術地位。另外醫院也提供世界醫學生及治療師實習及見習參訪，世界研究人員提供研究計畫，並幫助他們找贊助者提供研究經費，當臨床治療師有研究意願時，也會協助其與研究治療師合作或轉成研究型治療師。當來到這裡時，看到實驗室像聯合國，有世界各國的研究人員一起投入研究。

## 總結

雪麗瑞安復健實驗室 (Shirley Ryan Ability Lab)之所以能連續 28 年坐穩復健龍頭的寶座與嚴謹的行政有密不可分的關係。醫院一塵不染，保全控管嚴格，網路頁面美觀先進，醫院分層負責非常清楚，各個專業都有分工，研究與臨床維持密切合作，找到強大的學校資源共享，都是他能成功的原因

## 第二章

### 復健網路大聯盟-斯伯爾汀復健醫院如何整合復健中心，長照中心與診所，創造完整綿密的復健網路

#### 第一節 斯伯爾汀復健醫院介紹

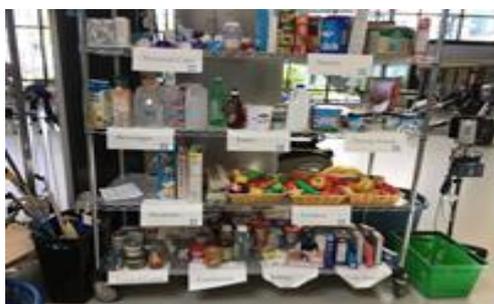
斯伯爾汀復健醫院(Spaulding rehabilitation hospital)成立於 1971 年，有 132 張床位，醫院本體並不大。它是哈佛醫學院的官方教學醫院，也是 Partners HealthCare 旗下的 Partners Continuing Care 成員。此次參訪的醫院為他位於港邊的新院區，300,000 平方英尺，2.2 億美元，於 2013 年 4 月 27 日開放服務。Spaulding 得獎及成功的原因有一大部分在他有綿密的復健網路，稱之為” Spaulding rehabilitation network “。醫院的宗旨為” FIND YOUR STRENGTH” 。醫院位於風景優美的港區，治療室及用餐區外面即為港邊步道，天氣好時常見治療師帶著患者出外練習走路等。和 Shirley Rylan rehabilitation lab 比起來，Spaulding 的步調較慢，醫院管理較為鬆散，但較有人情味。Spaulding 復健醫院網路包含了- 主校區及兩家醫院，一家長期護理機構，整個大波士頓地區有二十六個門診站點。各個站點所提供的治療服務不盡相同，有針灸，職業災害評估與重建，高齡駕駛，兒童診所，疼痛控制中心，輪椅評估據點，Parkinson 復健，SCI center，婦女醫學復健，語言治療，前庭功能訓練等。斯伯爾汀復健醫院屬於亞急性復健醫院，他也和馬薩諸塞綜合醫院合作，由馬薩諸塞綜合醫院來提供急性病人的轉介來源。



## 第二節 治療室設備



水療池及寬敞治療室





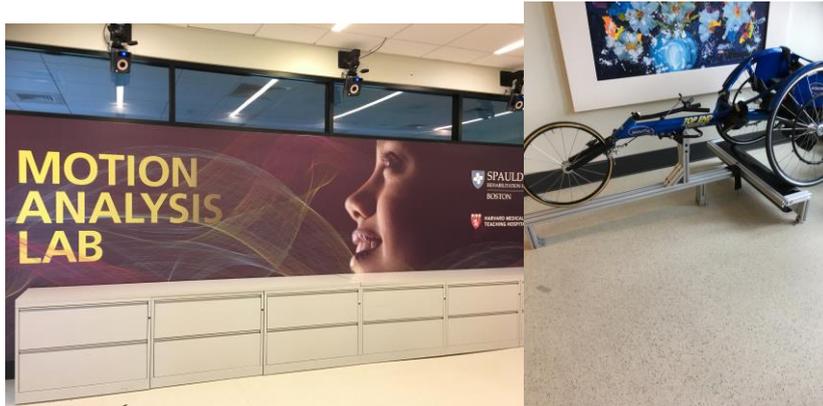
職能教具及日常生活功能訓練廚房



一樣有 Armeo，外骨骼系統等復健機器人



工作強化中心



動作分析實驗室及適應性運動

### 第三節 行政相關

#### 綿密完整的資訊網

由於龐大的醫療體系，包了亞急性及慢性，居家照護，長期照護，診所等，醫院的病人資訊分享速度及正確性非常重要。醫院的所有院區有同一個 wifi，病歷系統和馬薩諸塞綜合醫院及 Partners HealthCare 旗下的其他醫院共享所有病人的醫療資訊。從病人急性住院，亞急性復健，長照住院時狀況，出院到診所的所有資料治療師及醫護人員都可確實掌握到，而相對的，復健時的病人狀況也需詳實的撰寫，分享給其他的醫療人員。對於資訊安全的部分，醫院有雲端帳號及安全系統，可確保病人的資訊不外漏。另外，若病人出院後需要轉介到建議的臨近診所或作需要的服務(如輪椅輔具評估等)，也能透過電腦系統了解各門診的狀況以提供病人建議去的據點。另外醫院同樣也是一位治療配備一台電腦。

#### 電話服務及行政中心

龐大的醫療體系也需要強大的轉介工具:電話。Spaulding 有個 5~6 人的機房，當有病人請假時，會透過電腦通知治療師，當有病人需要出院轉介到診所時，會依病人的需求及住的地方聯絡就近診所，確認後轉介。另外出院後的衛教追蹤提醒病人回診等，都由這個強大的機房包辦。治療師再也不需要一邊做病人一邊跑來接電話或是病人沒來還要自己打電話追蹤了。另外醫院的門診病人排程是由門診行政人員負責，行政人員電腦中有所有治療師的專長跟排程空檔，門診病人可以直接和行政人員面對面討論治療排程。

#### 總結

斯伯爾汀復健網路的優勢為結合各個臨近的診所及包辦復健醫院長照中心居家照護等，並同時與哈佛醫學院合作，及麻州總合醫院合作。從上游到下游，學術到臨床，都做了最好的策略聯盟。

## 第三章

### 新創復健計畫-疼痛減壓團體

疼痛減壓團體(pain management)此次在兩個醫院都有看到，在國外已行之多年，但在國內仍沒有此類團體，但卻有許多患者有此需求。Pain management 主要處理慢性疼痛。團隊中包括了針灸，物理治療師設計運動處方(伸展及強化)，水療，電療降低疼痛，職能治療師做生活型態再設計，幫助並調整生活作息，找出他生理或心理上的壓力源，並教導病人作自我調適。團體包括伸展，太極拳，水中運動，生物回饋調節，諮商及衛教團體等。可以整合多專業跨領域，跨專科，來做疼痛減壓團體。

### 參、心得與建議事項

#### 1.行政，教學臨床，研究各自分開

這是身為一位臺北榮總臨床治療師最需要的事情，我們常需一邊顧慮業績，無法放掉臨床，但卻同時要做評鑑的繁重文書作業及行政管理，另外還需產出研究計畫與產出論文，還需要帶實習及見習學生，有繁重的教學，嚴重缺乏資源。職能治療職類全院約 25 個，復健醫學部只有 13 個，卻需獨立一個職類，獨立一個職類意味所有的要求與人數龐大的護理師，醫師要求一樣。每一位治療師都身兼好幾種任務編組，常需要去開會，但業績掉下來時薪水也少了，非常的辛苦。以評鑑需要部定講師為例，需要一整個學期的授課，假跟時間都不夠。寫的教學研究計畫的金額少，我們往往需要一人身兼計畫主持人，執行者跟報帳助理，還需產出文章，常常做臨床做一半又被行政事情帶走。我們真的真的很需要醫院聘一個研究型治療師來處理研究及行政事務。

#### 2.完整的網路系統，病歷系統及電腦軟硬體

這個是醫院要實行電子病歷最需要的條件，一直當掉的網路與不夠的頻寬，連找個文獻都要連好久阿，無足夠的電腦就無法病歷無紙化，大家都要排隊等輸病歷。

#### 3.善用捐款及贊助

在西方醫院很注重募款，不管大額或小額，能夠鼓勵大眾捐款，能使醫院在緊縮的健保政策下有足夠的財源，也能讓一些健保不給付但能提升醫療品質的項目經費有來源。

#### 4.善用志工連結社會資源

此次在兩家參訪醫院中，看到使用大量的志工。我們如果志工訓練的好，許多零碎的清潔整理等事務，將有人代勞。另外，醫院也可以多請公關部門與社會公益

團體做結合，將會獲得更多資源。

### **5.臨床與研究緊密結合，連結學校資源與醫院**

能夠多鼓勵醫院與醫學院做研究與臨床的結合，學校需要收案，臨床需要評鑑的點數，合作也能讓雙方在治療的想法上獲得交流與驗證。如果由醫院統一處理，合作的機會就更大了。就像斯伯爾汀復健醫院與哈佛醫學院和雪麗瑞安復健實驗室與西北大學一樣。也可讓治療師與醫師更有機會進修與擔任教職。

### **6. 建立品牌，方便清楚又美觀的紙本及線上文宣及衛教**

台北榮總的品牌很響亮，但在網路網站的設計及衛教資料的更新上仍顯不足，也沒有院內商店把榮總商品化，如紀念品等。現在是網路的世代，需要有方便美觀的網站跟粉絲專業，有專門的人經營，才能吸引更多的人來。

### **7.嚴密的保安全管理感染管控**

在台灣的醫院理，安全控管做得很不好。希望能把治療室及治療師辦公室加裝感應磁卡，防止患者一直自己跑進治療室使用器材，並能保障病人的安全。另外，病房跟治療室內都放酒精，並招募志工隨時用完隨時清潔，能避免腸病毒。有些門因輪椅同仁需要進出，建議裝設感應式開門。

### **8.轉介系統**

榮總在全台灣有北中南三家醫學中心與區域醫院，全省榮院，長照中心等。如同Spaulding 復健網路一樣，可結合在地資源，形成轉介中心，互相合作。

### **9.線上課程**

現在各個外國醫院都會有辦線上課程，大部分是實體課程外加線上課程，如此可以增加醫院收入及提高治療師技術。還可以與學校教師合辦，增加醫院學術龍頭的地位。