

出國報告（出國類別：報告）

## 2023EPA 歐洲精神醫學會出國報告

服務機關：衛生福利部桃園醫院

姓名職稱：王紹丞 主治醫師

派赴國家：法國巴黎

出國期間：2023/03/25~2023/03/29

報告日期：2023/05/05

## 摘要

以職在衛福部桃園醫院經營重整精神科的經驗，分析整理重建過程中的實際困難以及合理的解決方案，和解決問題以及重整科室後的效益分析，以國際科學期刊的寫作格式予以撰寫成論文，並發表在歐洲精神醫學學會的 53 屆年會上。目的在於在國際認可的公開年會上，為近年來台灣綜合醫院精神科經營的困境，提供一個可行可靠的解決方案的經驗分享。

這幾年受到診所開業潮的影響，醫院端的精神科經營產生了許多的困境；最直接的影響便是病房值班業務以及公共衛生業務因人力短缺而導致留下來的醫師過度勞累，拖垮整個科室的營運。我確定了醫院對科室的支持意願、重擬了科室運作的準則、也確保了受聘醫師可以有合理的收入，最後突破了最大的困難「徵才」。

然而伴隨醫師人力增加而來的另一個新議題就是，其他科由過去單純支持的立場，開始希望我們支援部分業務，我也體會綜合醫院精神科經營重點之一就是讓別科需要我們，彰顯我們在醫院的價值，選擇重要事項合作、量力而為。

## 目次

摘要.....	1
本文.....	3
一、目的.....	3
二、過程.....	3
三、心得.....	4
四、建議事項.....	5
附件.....	6

## 本文

### 一、目的

以職在衛福部桃園醫院經營重整精神科的經驗，分析整理重建過程中的實際困難以及合理的解決方案，和解決問題以及重整科室後的效益分析，以國際科學期刊的寫作格式予以撰寫成論文，並發表在歐洲精神醫學學會的 53 屆年會上。目的在於在國際認可的公開年會上，為近年來台灣綜合醫院精神科經營的困境，提供一個可行可靠的解決方案的經驗分享。

### 二、過程

會議發表的壁報和口頭報告的部分內容為職這一年多精神科的經營管理的過程，茲簡述如下。

接手桃園醫院精神科主任一年多，在重整的過程中經歷了許多波折，正好今天初二值班，就來把印象比較深刻的事情好好記錄下來，作為這一段時間付出的辛勞和努力的紀念。這幾年在醫院執業的精神科醫師受到診所開業潮的影響，在優秀人力流失的情況下，醫院端的精神科經營產生了許多的困境；最直接的影響便是病房值班業務以及許多較不賺錢的公共衛生業務因人力短缺而導致留下來的醫師過度勞累，更進一步拖垮整個科室的營運。

桃園醫院在過去新冠肺炎疫情嚴峻時，醫院業務受到嚴重的影響，在三年前便逐漸有醫師出走，外界謠言紛紛，在我接手第一個月便只剩下一個醫師，也就是我。然而在接手前，除了最重要的跟家人商量接手主管職後的利弊和對家庭的影響，我也跟幾位很重要的前輩和朋友請益，當時的結論是醫院整體營運在疫情前是非常良好、蒸蒸日上，作為桃園市區最大綜合醫院的精神科業務非常多甚至可以說是繁雜，在不開拓新業務下足以維持 5 位精神專科醫師的績效，同時醫院和高層也非常積極的在準備醫院評鑑；也就是基本面不錯，但為什麼會面臨醫師出走的困境呢？雖然很讓人困惑，但不實地去處理，大概也無法得到解答；最後，我和院方談好了接任的條件，抱持著挑戰自己和家人的決心，秉持著反正失敗沒有損失但是成功就是賺到了的心情，毅然上任。

我曾在台東醫院精神科下鄉支援服務過，深知一個綜合醫院精神科在歷經醫師紛紛離開後，其他有經驗的護士、職能治療師、心理師和社工師受到的影響，整個科室士氣低迷不振，和醫院其他科室合作困難，然後就是惡性循環。當年的經驗告訴我，最重要的就是穩定人心，用行動告訴大家，我會作大家的後盾；於是在接手的第二個月，我每天都在辦公室坐鎮到病人都去睡覺，每周固定晨會，維持病房的向心力，同時告訴大家，我尊重想離開的人的意願，但是只要願意留下來，「我們都要把自己先照顧好，然後再來把病人照顧好。」

士氣維持住，再來就是完整盤點所有的業務，把因為人力不足沒辦法執行的公衛業務暫停、和急診醫師重新協調急診照會病人的流程、以及病房值班一線及二線醫師的安排。在和其他科室主管及醫師溝通的同時，我也感受院方和其他科室對我重整科室的支持，就如同談判般互相了解彼此的底線後，在不壓榨留下來的

及未來願意來工作的精神科醫師的前提下，重新擬定了精神科科室的常規運作準則。前三個月就在我一人兼顧全科室的門診和住院病人下，完成了上面所說到的這些業務盤點以及重擬科室運作準則，也同時確定院方和相關科室的協助意願。

第三個月我開始領到醫院的績效獎金，也代表開始進入下一階段，盤點醫師績效和薪水的關聯，在我接手前，外界消息很混亂，有說薪水不錯也有說薪水很糟，所以我再三深思後，直接跟人事室和主計調出了過去數年的科室業務量和醫師績效算法，感謝院方讓我可以接觸到這些資料，在研究助理的協助下分析了手上的資料，發現原來這兩種謠言都有根據，於是我就根據之前在數間公立療養院工作的經驗，調整了業務和計價內容，讓願意來任職的醫師過了保障薪後仍可以有適當的業績以及合理的薪資；同時，藉由暫停許多公益的任務，把我們科室的重心放在醫療業務以及和其他科室的合作，提升了精神科在醫院裡的貢獻度和能見度。

### 三、心得

會議發表的壁報和口頭報告的部分內容為職這一年多精神科的經營管理的心得，茲簡述如下。

在職接手精神科六個月後，我確定了醫院對科室的支持意願、重擬了科室運作的準則、也確保了受聘醫師可以有合理的收入，接下來就是最困難的「徵才」。前幾天跟某董事長餐敘，席中聊到台灣去年只有 13.8 萬人出生，未來各行各業都會面臨缺工危機。桃園醫院精神科又因為隔壁就有桃園療養院，過去的徵才條件既沒特色又缺乏吸引力，完全沒辦法讓精神專科醫師願意來就職；於是，我對內提出和桃療不同的發展方向及特色，和高層協商建議提高待遇及任用條件，對外親自去專科醫師口試會場徵才，拜託數位大老介紹優秀人才，以實在的誠意邀請願意來擔任未來部立醫院醫中精神科棟樑的優秀醫師。我也以自己過去擔任主治醫師的經驗為基礎，提出配合應聘者的興趣及擅長的職涯訓練路徑，在配合醫院的發展下，給予年輕醫師可以大展身手的舞台，像是去年每位主治醫師都寫了至少兩篇新聞稿，在早療團隊和心理腫瘤團隊都有令人注目的表現。

#### 四、建議事項

近來陸續來了四位優秀的醫師懷抱著不同的期待和目標來加入桃園醫院的行列。然而隨著醫師人力的增加，急性病房收治病人增加，伴隨而來的就是病房護理人力、心理師及社工師的人力缺口；然而，我們是個有 3000 位員工的中大型醫院，科室增加人力從來就不只是單純的營運問題，而是政治問題。人力缺口的困難，在我用醫院評鑑的需求以及業務已經開始成長，需要足夠人力才能維持成長的理由下，終於順利的補齊。再來伴隨醫師人力增加而來的另一個新議題就是，其他科由過去單純支持的立場，開始希望我們支援部分業務，像是復健的早療業務，監獄的醫療業務，畢竟真實的社會就是奠基於有來有往的互惠才能走的長久，我所體會的綜合醫院精神科經營重點之一就是讓別科需要我們，彰顯我們在醫院的價值，平常選擇重要事項合作、量力而為才能雙方相處愉快。上面兩項是我在徵才時便已有心理準備，然而最後一項才是我始料未及的，那就是過去李主任、蔡主任多年的經營帶來的桃園地區病患的信賴，讓他們在看到精神科醫師人數增加，紛紛開始回來看診，業績的成長雖然讓我感到高興，但也的確讓新來的醫師在大量病人就醫下備感壓力，以至我必須快速作出應變反應，終於在限號調整業務後的幾周，醫師壓力稍微緩解，然而桃園地區有需求的病人仍然很多。

近來許多認識的朋友都加入基層的行列，綜合醫院的精神科的需求逐漸傾向需求大於供給，我自認是個喜歡減少開會、適當放權、一起承擔的主管，我們仍持續徵才中，歡迎有意願來此發展的人加入我們的行列。

附件

