

凱旋醫院經營哲學與經驗

周煌智 / 高雄市立凱旋醫院院長

感謝高雄市代理市長許立明與衛生局局長黃志中厚愛，任命我為高雄市立凱旋醫院院長，抱著感恩與回饋的心理，戰戰兢兢的經營高雄市立凱旋醫院，並且當作自己的事業與使命來經營。於就職日本人即宣布要『打造台灣精神醫療的新樂園--全面服務---發展特色醫療復健。身心健康---落實健康管理政策。活出生命的光彩---點亮生命關鍵明燈。』並訂定連續型多年的計劃，設立目標，要求同仁：一、落實『凱旋人的凱旋，高雄人的凱旋，台灣人的凱旋，讓世界看見亮眼的凱旋』；二、讓專業又敬業的員工，提供給民眾滿意的精神醫療及心理衛生服務；三、尊重病人的人權，建構兼具高雄特色的精神病人長照機制-----讓問題變成機會，將危機變成轉機----；四、發展足以代表凱旋醫院特色的醫療與主題故事，內容詳見：<https://k-sph.kcg.gov.tw/leader-107.htm>。每年皆會寫信給同仁，說明醫院未來一年的發展方針，同時，每年舉辦兩次主管共識營，擬定與追蹤計畫的進度與成效。在就任一年多後，發生長達三年多的COVID-19傳染病

大流行，對於醫院的治理與營運更是一大考驗，一方面，必須配合政府政策做好防疫措施，另一方面，又必須兼顧醫院績效，實在是考驗管理者的智慧，幸而在全體同仁全力配合下，我們危機處理得當，順利度過危機，不僅沒有營運下降，反而進一步提升，然而在面對危機的過程中，也凝聚了同仁的團結合作共識。因此，近四年的業績如表一。



表一：民國108-112年度營運績效



由於全球暖化，因此，政府也推動企業ESG（環境保護、社會責任與治理（ENVIRONMENTAL PROTECTION, SOCIAL RESPONSIBILITY AND GOVERNANCE, ESG），身為公營醫院的一份子，我們也配合公共衛生政策，積極推動各項措施，有效的完成任務。另外，進一步結合高雄市政府每年舉辦的追光季活動，以及輕軌的通車帶動人流，本院進行全面的環境軟硬體改造，亮眼凱旋，削弱一般民眾對精神病人的污名化思維，如圖一。



圖一：打造台灣精神醫療新樂園、建構智慧藝文花園心醫院

以『滾動的石頭不生苔』之哲學，鼓勵同仁多參與各項競賽，藉由改善各項醫療服務品質，進而提昇同仁的專業知能與自信心。另外，參加及舉辦各項國際會議、申請各項研究與補助計畫，並且鼓勵同仁進修與取得教職，讓專業人員的專業素質明顯提升，迄今已經有二百多位碩博士與三十多位同仁取得教職。為進一步提升本院的量能，進而將『打造台灣精神醫療的新樂園』變成『打造台灣精神醫療的新樂園，建構智慧藝文花園心醫院，讓凱旋成為身心復能的精神醫療機構』。近三年（民國110-112）來，凱旋醫院獲得許多榮耀與肯定，其中重要的得獎獎項如圖二-四。

起步、與面對困難如何操作？

各項捐補助計畫均事先規劃與積極的追蹤，對於計畫執行過程中所遇的問題，我們進

110年榮譽榜



GO SMART Award優勝獎
 「iSAFE」主題參加獲全球智慧城市聯盟徵選
 GO SMART Award優勝獎

「行政事務班」
 獲109年度身障職訓單位業務評鑑第一名

「西側大門景觀整修工程」
 獲高雄市建築師公會「高雄市2021年城市工程品質」
 金質獎

長照團隊組「FUN心圈」
 獲第22屆國家醫療品質獎-社區醫療照護組
 金獎與新人獎

檢驗科組「檢單圈」
 獲第22屆國家醫療品質獎-主題改善組
 銀獎

兒青科
 「社區心智障礙照護推手-心智障礙者之全國
 社區外展與特別門診服務模式」
 獲國家品質標章(SNQ)認證

圖二

111年榮譽榜



「AI照護心體驗，保命防跌新神器」
 獲「第5屆政府服務獎」

大眾精神護理之家團隊組「團結圈」
 獲第23屆國家醫療品質獎-社區醫療照護組
 金獎

10及11樓慢性病房團隊
 組「照得住圈」
 獲第23屆國家醫療品質獎-主題改善菁英組
 銀獎

獲「111年度衛生保健志願服務業務考評」
 特優獎

獲「111年度自殺風險管理醫院團體組通報」
 優等

圖三

行全面性的調查，即時發現問題，並彙整問題、分析問題，提出問題解決策略，並落實追蹤之！數據從來不會騙人，但操作與解讀數據的人卻會！因此，正確的看待數據，並以時時創新的精神，有效地改善缺失，醫療服務沒有最好，只有更好！我們要用正確的人，以正確的方法，在正確的場合，正確的時間將事情即時做對（The right persons use the right method to do the right thing right in the right time and place）！

事實上，一開始當然也是困難重重，特別是在硬體與軟體的改造方面，首先就會面臨到同仁與長官的質疑，基本上，本人的策略是『先顧肚子，再顧佛祖』，也就是先把績效做起來，在績效提升的同時，我們對外部的硬體進行改造讓同仁有感，接下來再同步強化內部的素養與品質。

在每年兩次的主管共識營均擬定了策略，每個年度我也都會發表一篇談話寄給同仁，擬定未來一年的目標，於共識營與一、二級主管進行共識的討論與策略的進行。另外一方面，配合政府的政策，推動精神衛生業務，大家不願意做的事情我們做，但並非盲目的接受，而是經過深思熟慮之後再進行。

我的管理哲學與危機處理：「不要把機會當作問題，而是要把問題當作機會，危機就是轉機，面對危機要想的是怎麼樣的去解決問題，而不是逃避問題！」，很多時候，不要急著為失敗找理由，失敗的時候是可以檢討原因，但不是作為藉口，此時還不如為成功找方法。例如：在COVID-19疫情期間，其實大家都很恐慌，也是面對危機的時候，那時候就在思考硬體改造應何時進

112年榮譽榜

衛生福利專業獎章證書
 茲以高雄市立凱旋醫院周煌智院長，致力家庭防治、獎勵與司法精神醫學，帶領團隊創新精神長照多元服務，深耕社區，推動全國首間司法精神病房，具有貢獻，依衛生福利部專業獎章頒發辦法規定，特頒給三等衛生福利專業獎章。
 此誌
部長 蔣勝元
 周煌智院長榮獲「三等衛生福利專業獎章」

高雄市立凱旋醫院周煌智院長
 獲「三等衛生福利專業獎章」
 獲「強化社會安全網績優人員」

社會工作室、城堡康復之家及復健團隊組「活泉園」
 獲第24屆國家醫療品質獎-社區醫療照護組
 金獎、新人獎

耆健店社區(日間照顧)長照機構組「LUCK園」
 獲第24屆國家醫療品質獎-社區醫療照護組
 銀獎、新人獎及創意獎

本院外牆更新整修工程獲高雄市建築師公會
 「2023年城市工程品質獎-城市美學類」
 金質獎

本院1樓診間及辦公室裝修與入口意象工程
 獲高雄市建築師公會
 「2023年城市工程品質獎-其它類」金質獎

大眾百合園區
 以「幸福正統，點亮生命-打造精神護理之家新樂園」
 通過國家品質標章(SNQ)認證

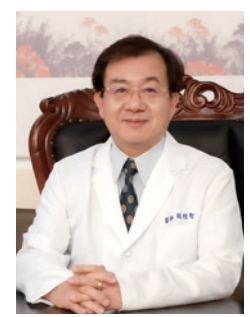
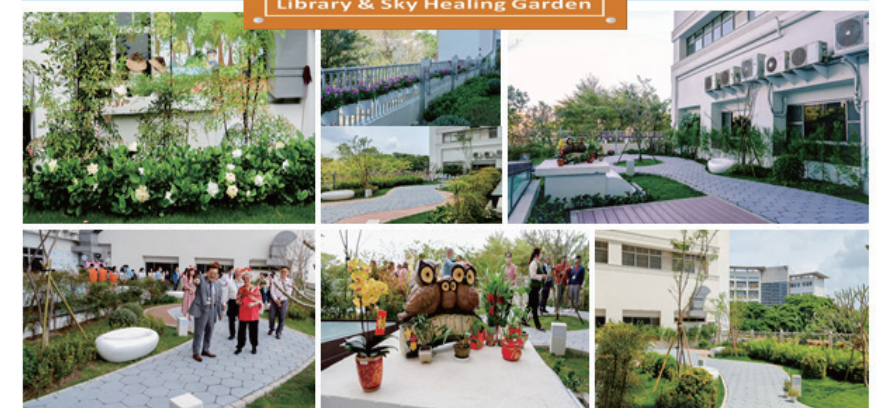
行，其實疫情期間就是最好的契機，大家忙於防疫，也是一種凝聚向心力的好時機，另外整個大環境是要推展 ESG，以及永續經營，加上本人曾擔任全國性的精神醫學會理事長四年的經驗，知道發展國際醫療以及研討會的重要性，因此，也同步積極發展國際交流！

對於工作的態度：『對待同仁，寬容不縱容，輕鬆不放鬆』，盡量讓『工作生活化，治療娛樂化』！因此，發展一個智慧藝文花園心醫院，在人本樂活的信念下，打造台灣精神醫療新樂園，這不僅僅是口號也是理想，我相信有夢最美，但必須逐夢踏實！

圖四



圖書室
空中療癒花園
 Library & Sky Healing Garden



作者
周煌智 院長
 高雄市立凱旋醫院院長
 台灣身心健康促進學會理事長
 台灣自殺防治學會常務理事
 教育部部定教授
 前台灣精神醫學會理事長