

# 打造台灣精神醫療新樂園

## ---有夢最美，築夢踏實---

2022 年的宣言-建設元年，優質二年、整修五年

### 摘要



--凱旋人要紮根本土，進軍國際，服務民眾，讓大家看見亮眼的凱旋--

#### 一、硬體持續改造與建設

1. 本院空調環境潮濕及空氣品質改善案。
2. 空中花園與圖書館改建案。
3. 社區復健中心搬遷案。
4. 門診空間改善案暨代表台灣精神醫學演繹精神之圖騰與故事裝置藝術。
5. 社區復健中心建築物結構耐震補強與老幼共照建設案。
6. 員工機車停車場改建案。
7. 大寮百合園區花圃更新與整地再造案。

#### 二、軟硬體同步提升專案---司法病房整建案---。

#### 三、品質持續提升-品質二年。

軟體升級，融入 AI 與機器人概念，各項作業逐步標準化，讓凱旋人服務品質優化，凝聚凱旋人共識，加強認同感。



1. 建置各單位重要業務之 ISO 標準作業流程文件與臨床指引。
2. 從建構藥癮醫療示範中心出發。

透過建構藥癮醫療示範中心的契機來提升本院藥癮專業的教學、研究與服務，是未來持續工作的重點項目。

3. AI 與機器人（臂）的發展。

#### 四、人才養成與團隊分工合作

1. 世代交替、訓練各層級接班人

落實全方位的在職教育包括行政庶務與管理，例如：(1) 人力盤點(產值&能力)；(2) 強化工作能力；(3) 增進領導統御能力(整合與協調)皆是我們未來要做的方向；(4) 管理幹部學習計算績效與單位成本會計制度。

2. 對護理科的期望

#### 五、凝聚共識，增強向心力

打造台灣精神醫療新樂園，有夢最美，築夢踏實  
----社區融合，去污名化，我們都是一家人，也是好公民----



高雄市立凱旋醫院院長 周煌知 教授

2022年1月21日



到了 2021 年底，凱旋人已經有三十多人具有教育部講師以上的教職，一百多位擁有碩、博士學位，且仍有許多凱旋人仍然持續進修中，凸顯凱旋人優質與上進的一面！即便在艱苦的疫情期間，我們在遵守中央與地方的防疫法規下，仍然成功的舉辦了數場大型研討會與國際會議（視訊加實體），並且持續執行了十多項公衛計畫；慶幸的是繼 2020 年榮獲 SNQ 銀獎（亞洲第一）、多項國家醫療品質與建築、裝潢等許多大獎外，又在 2021 年成功的獲得國際著名的科技 G0 SMART 金獎、國家醫療品質獎社區醫療照護組的金獎與新人獎、主題改善組的銀獎、與持續保有勞動部的身心障礙者職業訓練績優獎及高雄市勞工局身障職訓單位業務評鑑行政事務班第一名，硬體改造繼前年的城堡康家獲得金質獎，又在 2021 年以本院大門景觀整修工程再次獲得城市工程品質金質獎，成果可為豐碩，得獎已是常態！

陸續也聽到同仁表示上班時，空調已不再悶熱，偶爾還會感覺冷。同時，也聽到許多人的讚美，包括議員、友院正副院長們、諸多病友及家屬、與同仁們都說凱旋變美了，不像醫院，好像是精品店…，隨著輕軌開通後本院也成了打卡景點。因此，這三年多的硬體改造與軟體品質持續優化已經有了初步的成果，相信大家可以從多媒體、凱旋心晴報、與一樓大廳及三樓的視聽螢幕看到這三年多來凱旋的脫胎換骨，然而沒有最好，只有更好！持續性的建設與改造是在下一階段讓凱旋更好的必要條件。因此要跟大家宣告從 2022 年開始到 2023 年中是凱旋的建設年，由於為了提供更好的硬體條件，勢必在建設與整修過程帶給各位許多的不便，煌智在此也要拜託各位，暫時忍受不便，共同參與，打造一個亮眼的台灣精神醫療新樂園。硬體的建設說明如下：

## 一、硬體持續改造與建設

### 1. 本院空調環境潮濕及空氣品質改善案

本院大樓已經有 20 多年的歷史，部分建築物或設備難免老舊，煌智在巡視各樓層時，發現空調設備（更換送風機組）改善後，雖然溫度變舒適，但是濕



度與某些樓層的空氣品質卻不佳，甚至會因為長期冷氣滴水（有以接水管或水盤接水）當滿溢或水管阻塞就會漏水，因此與總務室討論後覺得不宜在後年才提出改造，故爭取衛生局的支持補辦預算 1000 餘萬，在 2022 年就先進行這部分的改善工程。希望在未來的室內空調可以在溫濕度皆舒適外，空氣品質也改善，同時煌智也要拜託各單位的各位同仁自行定期（每三至六個月）檢測天花板的送風機（全院有一千多個）是否有髒（清洗）、或水盤是否積水快滿溢或水管有無阻塞，以利及早處理。如果成效不錯，日後也可以列為常規檢查項目。

## 2. 空中花園與圖書館改建案

如前述改造，舒適的環境可以提高工作效率與穩定情緒，將有利於大家以更大的耐心與愛心來服務精神病友與長輩，同時本院是一個精神專科教學醫院，更是號稱是精神醫學中心，因此，充實與改建圖書館有助於提升教學研究環境。在圖書館外的大空地我們也將改造成一個空中花園，與後面的公園連貫一氣呵成，更增添優質工作環境，因此，2022 年的建設將會進行這一個工程，完工後除提供同仁休憩的空間外，也同步提供長者們與來院民眾療癒的生活空間。

## 3. 社區復健中心搬遷案

本院的精神復健與長照服務不僅是全台知名，更是享譽國際，各國與台灣各地參觀人員絡繹不絕，為了提供更好的服務與教學，讓更多病友復元，因此，社區復建中心將搬到高齡友善長照大樓八樓，並且擴大服務病友人數為 200 人，日後將強化復健商店的多元性，除了將本院一樓大廳百合心坊重新規劃為類似高鐵站內的複合性便利商店，提供民眾日常生活用品與兼賣復健商品外，也將結合並修建「夢想起啡」以及長照大樓一樓大廳空間來供應早午餐，提供回歸職場的復元病人黃昏或夜晚的休憩與經驗分享團體，並且不定時與定時在一樓大廳舞台舉辦藝文活動。



#### 4. 門診空間改善案暨代表台灣精神醫學演繹精神之圖騰與故事裝置藝術

一樓門診是我們的門面之一，由於科技進展迅速，人口逐漸老化，因應各種需要（例如牙科與內科）改建難免需要加強，配合大門與大廳的空間改善與夢想起啡的強化，因此，2022 年將編列預算整修一樓門診空間，希望可以讓民眾進入凱旋就有療癒的感覺，同時配合病友與各種志工、助人團體在大廳舞台的表演，來淨化心靈。同時設計代表台灣精神醫學演繹精神之圖騰與故事裝置藝術，如同大廳『思緒無窮』的美濃窯訴說台灣精神醫療的進化。

#### 5. 社區復健中心建築物結構耐震補強與老幼共照建設案

社區復健中心在搬到長照大樓後，原址原先規劃為老幼共照場域，並且結合我們的公園建設為一個美麗花園的療育場所，並且結合城堡與地中海康家成為每年追光季與花海的場域，但因為建築物需要耐震補強，因此，變更計畫先做耐震補強再修建場域，預計在 2023 年第三季完工。以上工程的完成將是逐步落實 21 世紀社區精神醫學藍圖的版圖。（請見圖一）

#### 6. 員工機車停車場改建案

由於員工日益增加，並且醫療園區的各項醫療與復健、長照服務陸續開辦，來園區的人員也大幅增加，因此，停車場已經不敷使用，在衛生局與市政府的支持下將補辦預算，並由交通局接手建設長照大樓附設機車停車場，預計 2022 年開工，2023 年年中完成，屆時將提供 800 個停車位，將可以有效疏解各位停車的困境，改建期間，將開放社區復健中心原址的大廣場將供各位臨時停車之用。

#### 7. 大寮百合園區花圃更新與整地再造

大寮百合園區是我們的失樂園，歷經數十年的滄桑已經老舊，這次我們向中央爭取了 1000 多萬的經費，來整地改造花圃與園藝，在 2022 年改造完成後，我們每年除院務會議會定期選擇在園區開之外，也將定期舉辦全院花季、懇親活動，吸引家屬與民眾來院參加，也將鼓勵本院員工參加，提供互相交流的機會。



## 二、軟硬體同步提升專案---司法病房整建案---

本院秉持著『全面服務』的使命，配合政府第二期社會安全網中有關於心理健康與精神醫療的政策（請見圖二），將進一步強化（司法）精神醫療團隊的能力，並將成立司法精神科，更換病房地點，設置司法精神醫療服務專區，同時，深化社區精神醫療服務，從服務中高危險性的住院個案到低危險性的社區個案，從經驗累積，在尊重與關懷病人的人權（以包容、接納、對話、溝通與不傷害為原則）與兼顧社會安全的前提下，積極以三大方向：(1)建構社區精神照護網，(2)強化及培植社區服務人力，(3)主動式社區照護服務，深化社區中之精神醫療服務，精進前端預防及危機處理的公共衛生策略。

## 三、品質持續提升-品質二年

軟體升級，融入 AI 與機器人概念，各項作業逐步標準化，讓凱旋人服務品質優化，凝聚凱旋人共識，加強認同感。

### 1. 建置各單位重要業務之 ISO 標準作業流程文件與臨床指引

如同前述，凱旋人的專業已經毋庸置疑，但是過度專業有時難免有盲點，並且追求效率，難免會有權宜措施，反而會出錯，因此，需要建立各項作業標準化，來提醒大家。臨床指引就是經驗累積所得的知識，因此，建置各項作業流程配合臨床指引，將提供大家遵循的範疇。

### 2. 從建構藥癮醫療示範中心出發

藥癮的病友有些是被囑咐來院醫療，因此，我們同仁必須遵守 ISO 的作業流程與更多的耐心來處理個案，這將是同仁專業養成的一部份，同時藥癮者比起其它疾病患者也有比較多的生理疾病與偏差行為需要處理，透過建構藥癮醫療示範中心的契機來提升本院藥癮專業的教學、研究與服務，是未來持續工作的重點項目。

### 3. AI 與機器人（臂）的發展



因應個案老化，目前在 12 樓精護設有 AI 科技的 iSAFE 系統輔助，運用 time of flight (TOF)的深度攝影機（去識別化兼顧病人隱私）以及毫米波雷達偵測生理訊息提供服務。未來將分階段結合 AI 科技，以機器人（臂）替代個案移位照護等服務，減緩同仁照護上的勞力，避免職業傷害。我們在 2021 年以 iSAFE 成功的獲得了國際著名的科技 GO SMART 金獎，並且陸續也有許多單位與友院來參觀取經，也有許多媒體來本院採訪，並且在蔡英文總統來高雄時，我們合作團隊直接向總統與市長報告這項發明，未來我們將結合這項發明來提升照護品質，並且進一步發展『三失』（失眠、失憶、失志）篩檢與 iCARE 方案。

#### 四、人才養成與團隊分工合作

##### 1. 世代交替、訓練各層級接班人

我們是教學醫院，各種經驗必須傳承，不僅僅是管理階層，各層級的同仁也必須有接班人！因此，有效的經驗傳承也是教學的一部份，落實全方位的在職教育包括行政庶務與管理，例如：(1) 人力盤點(產值&能力)；(2) 強化工作能力；(3) 增進領導統御能力(整合與協調)皆是我們未來要做的方向；(4) 管理幹部學習計算績效與單位成本會計制度。

##### 2. 對護理科的期望

(1) 醫院規模逐漸擴大，為達人力有效運用，各單位在人力支援調派上應更加友善，各單位彼此要有相互支援的有效分工，管理者要落實人力盤點，認真思考規畫有效的相互支援機制，並隨時進行滾動式修正，因應臨床現況適時妥善校正人力。

(2) 中階護理師、護理長、特殊專案人員、專師等的行政管理或次專科的培訓均不容易，人員應多加珍惜院方給的資源，如何在取得認證或升、調任新職位後，仍可持續維持專業知能，發揮所長落實於臨床實務工作，護理科除了原有的培訓計畫外，要增加後續臨床實務運用的部份，以達到學以致用的最終目的。



(3) 護理科應建置完善的輪調 SOP 制度，管理階層在面臨職務角色轉換的同時，應重新自我調整新、舊任職務不同的角色功能，卸任主管職轉換身份不等於降調回到基層，如：主管職任期結束，轉換身份執行其他非主管職之專案業務，為長官對該等人之專業上的肯定，賦予的新任務、新職稱，不應解讀為個人權益遭受剝奪，反應視之為另一個專業任務階段的開始，運用原主管任職期間所累積的豐富經驗，展現專業的領導能力，進而凝聚團隊共識，才能發揮組織運作的最大效益。

(4) 病房同仁在照顧個案時，應多點耐心、愛心善待病人視病猶親，以提升照護品質。

## 五、凝聚共識，增強向心力

為了凝聚共識雙向溝通與持續同步宣導是有必要的，例如：2022 年~配合國家政策「加薪」一事，目前全國公務員均尚未調漲薪資，需等到立法院三讀通過後，政策才會開始執行，屆時煌智也將同步替所有的契約人員調薪 4%。另外，去年底的防疫獎金之分配，本院「非醫師類別的人員」應該是所有的「專科醫院」裡平均領取金額是最高的。再次強調「凱旋醫院的薪資結構是包含獎勵金的」，本院的獎勵金是優於其他市立醫院，同時我們輪三班的護理人員之夜點費(500 元, 700 元；固定班別 700 元, 900 元)，也優於其他市立醫院。

請各層級主管應加強柔性管理，對院方政策應充份了解，並加以說明醫院願景與政策，避免同仁疑慮，產生錯誤的解讀，引發不必要的誤解。同時，加強內部宣傳，增加科室間的聯誼活動以凝聚共識，進而增加對醫院的向心力。在新的一年到來先行祝福各位同仁新年快樂，平安健康。

**打造台灣精神醫療新樂園，有夢最美，築夢踏實**

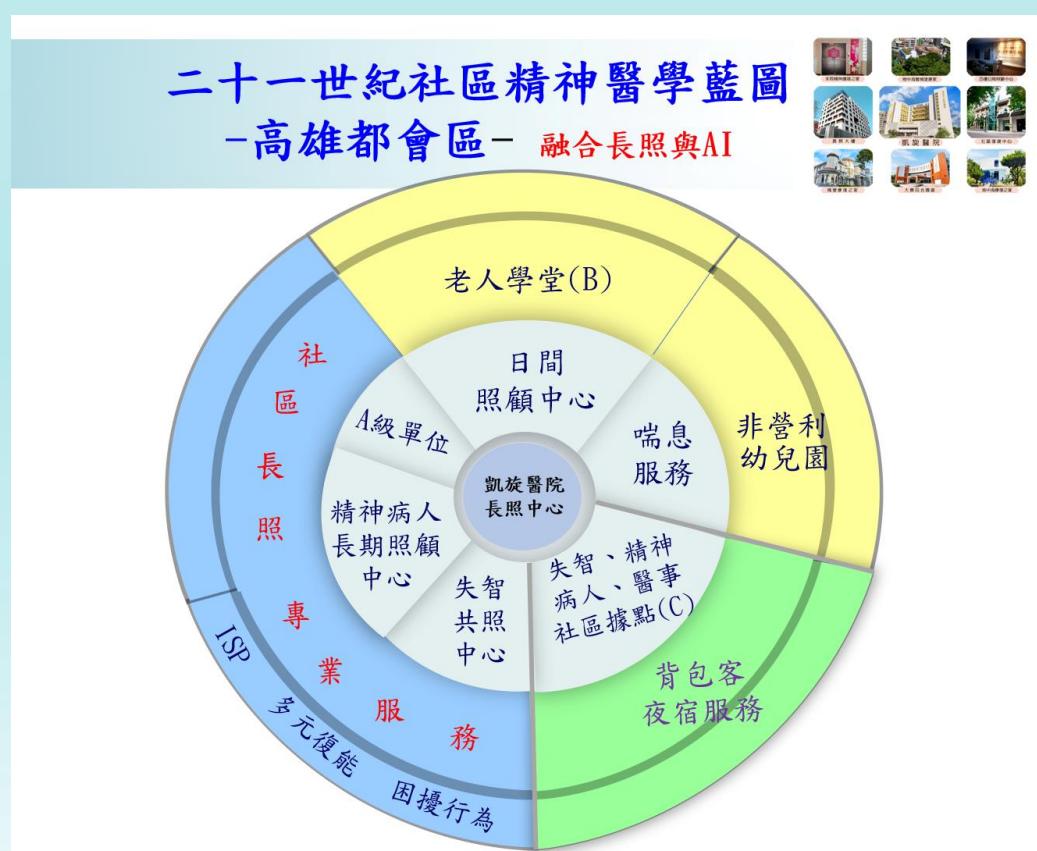
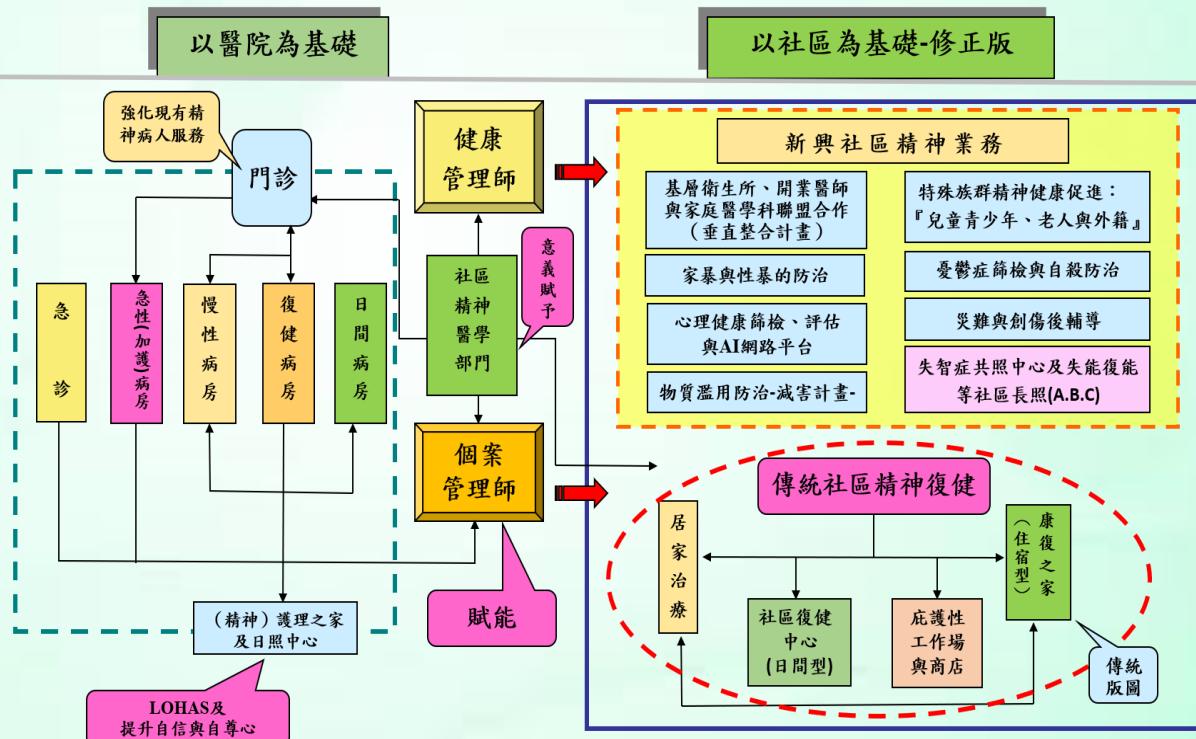
----社區融合，去污名化，我們都是一家人，也是好公民----

高雄市立凱旋醫院院長 周煌智 教授

2022 年 1 月 21 日

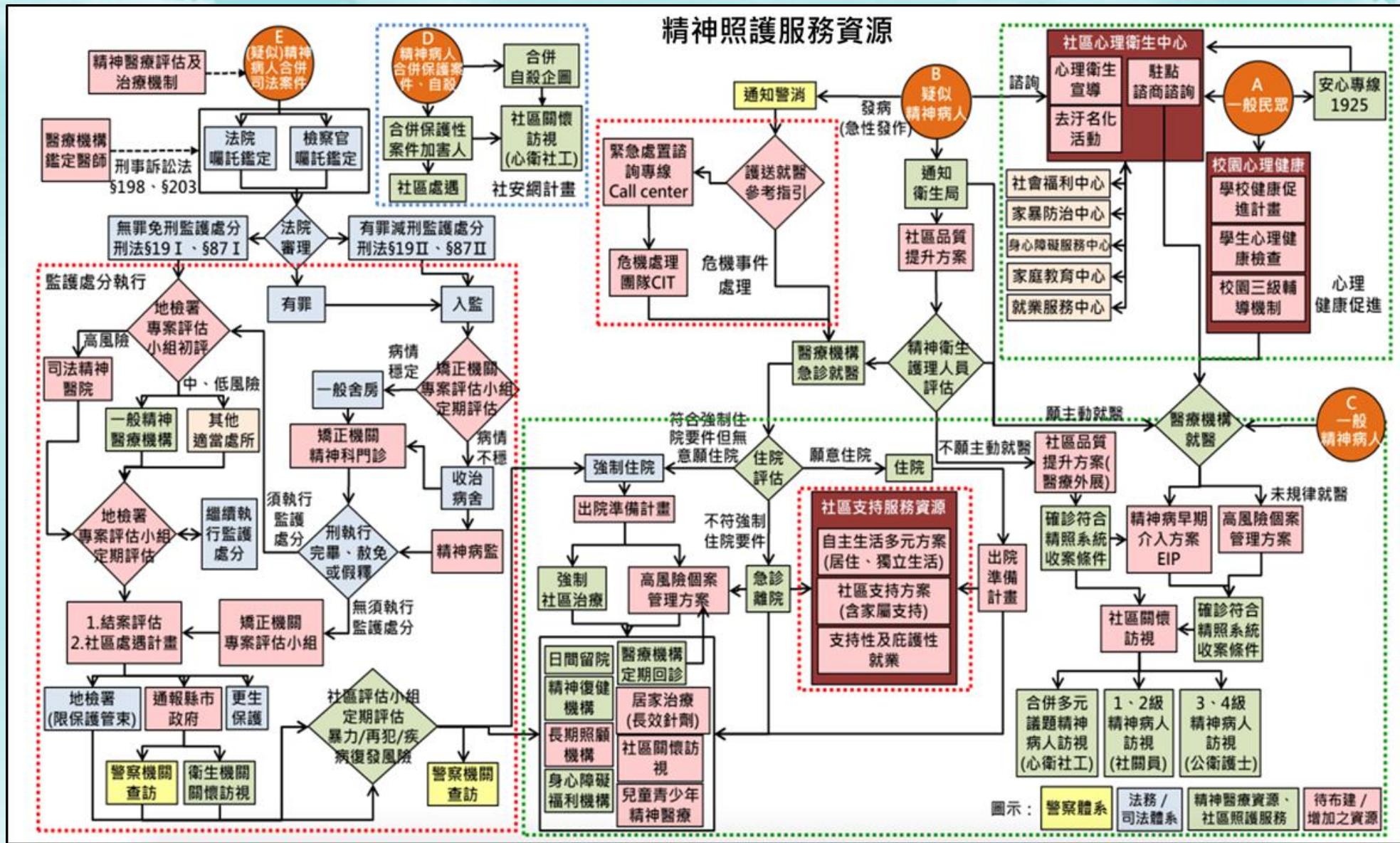


## 二十一世紀社區精神醫學藍圖-高雄都會區-融合長照與人工智慧 (AI) (NEW)



圖一：21世紀社區精神醫學





圖二：未來完整性精神照護服務資源

