

醫管局2005/06年度工作規劃的主要路向

概述	2
醫管局2005/06年度工作規劃的主要路向	4
醫管局的路向	5
醫管局2005/06年度工作計劃	6
(I) 改善市民健康	6
(II) 提高體制成效	7
(III) 使醫療體制能夠持續發展	8
(IV) 提升服務質素及臨床管治	9
(V) 鞏固人力資源能力	10
總結	12

概述

醫院管理局(醫管局)透過其醫護設施網絡,為市民提供全面的醫院、門診及社區服務。自1992/93年度開始,醫管局每年公布其工作計劃,藉以提高問責性及透明度。計劃書為醫管局提供系統的規劃機制,將機構的整體理念和目標,轉化為各項策略方針及運作目標。

醫管局的外在及內在環境相繼出現了多項重大轉變,這些轉變塑造了2005/06年度工作計劃的主要路向:

沙士之後的重大人事變動,對醫療環境及醫管局的工作有著重要影響,這包括前衛生福利及食物局局長、前醫管局主席及前專業事務及人力資源總監的請辭及繼任。此外,衛生署署長、衛生福利及食物局副局長、香港中文大學醫學院院長,亦分別有新的繼任人;而醫療及衛生事務界別亦有兩位新的議員代表。上述五人,連同另外兩位人士,已獲委成為醫管局的新成員。在管理層方面,醫管局作出了新的聘任及職責重組,當中涉及各總監、副總監、部門主管及七名聯網總監的其中三人。與此同時,基於穩定為上的考慮,醫管局決定在未來三年維持七個醫院聯網的管理架構不變。

沙士爆發至今已近兩年,但醫管局仍需投放大量資源處理沙士的跟進工作,包括為沙士病人持續提供綜合專科護理(此病的進程尚未為醫學界完全了解,一些病人現仍受其後遺症影響)、與醫管局承保人一同處理超過三百宗根據僱員補償條例提出的工傷申索個案、向勞工處提供協助以確定一些申索人的殘障程度,以及處理其他法律申索事宜。其他的工作包括:對醫院及鄰近國家/地區疫症的爆發保持警覺及作出應變、興建瑪嘉烈醫院傳染病大樓、為流感疫潮的可能爆發作準備、不斷加強職員在傳染病管理、深切治療及微生物學方面的知識技能、促進職業安全及健康,以及改變醫院工序及流程以加強感染控制等。

與此同時，經過歷年的**預算削減**，醫管局現正面臨前所未有的財政危機。雖然我們一方面厲行節約、實施全面減薪、調低新入職人員的薪酬待遇、推行自願提早退休計劃促進人手更替，但另一方面，我們仍需不斷吸納新的醫護畢業生以滿足培訓及服務的需求，故整體營運成本的削減，依然追不上政府的撥款削減。由2001/02年度開始出現的預算赤字，已逐漸耗盡醫管局的一般儲備。局方在改善財政撥款／收入及削減成本方面，須急謀對策。

醫管局亦面對**職員的士氣問題**。沙士一役、沙士跟進工作帶來的壓力、歷年的預算削減，以及人口增長及老化帶來日益增加的服務需求，皆令員工士氣受挫。此外，由於預算削減，新入職員工均抱怨同工不同酬、缺乏晉升機會或甚至職位不穩，加上醫院使用者引致的工作場所暴力問題日趨嚴重，前線職員在人手數目及心理方面所能承受的壓力，已到了極限。

財政及人手緊絀，令人關注到**服務質素**是否受影響。面對資源不足而服務需求不斷增加，醫管局必須實施病人分流，根據臨床準則鑑別較緊急的病患者，並予以優先診治，如此，病情較輕者難免會受到影響。去年，這類病人的候診時間大為延長，足以令服務質素開始下降。雖然，醫管局會加倍努力，不斷提高其資源運用的效益，但預料這個情況會持續，直至有更奏效的措施推出，扭轉醫管局面對的困局。

最後，在沙士過後，我們深感有必要**重建醫管局的形象**。對內方面，員工因未能看到醫療體制持續發展的具體方案而深感失望；對外方面，有批評認為醫管局的決策透明度不足。我們日後會加強員工參與決策的制定，並已採取措施，改善對外溝通。對於外界就高級行政人員獎勵制度的看法，我們亦需作出回應。

醫管局2005/06年度工作規劃的主要路向

政府的新政策路向

新的衛生福利及食物局局長周一嶽醫生已就公共醫療服務訂立了清晰的政策路向，包括：

有必要為公共醫療服務重新定位。醫管局服務的四個優先範疇如下：

- (a) 急性及緊急醫療；
- (b) 為低收入人士及弱勢社群提供服務；
- (c) 處理需要高昂費用、高科技及跨部門專科治療的疾病，以及
- (d) 為醫護專業人員提供培訓。

市民健康方面，政府會進一步推動反吸煙立法、推廣家庭醫學，以及促進各區的跨部門及機構協作，而醫管局亦會開設更多中醫診所。

為加強市民大眾對公共醫療服務成本的認知，以及收窄公私營醫療的距離，預料公共醫療服務將有新一輪的收費調整。我們會針對非符合資格人士的不當求醫行為，採取適當的應對措施。就公私營的聯繫方面，我們會探討私家醫生參與提供專科醫生培訓的可行性。

政府將會重組健康與醫務發展諮詢委員會，目標是在年內制訂長遠的醫療融資策略。

醫管局的路向

根據醫管局新主席的指示，以及醫管局大會在其工作規劃研討會及委員會會議上的討論，醫管局達至的共識如下：

- (i) 機構在過去數年經歷連番創傷，尤以沙士一役為甚，故維持穩定是醫管局的當前要務。
- (ii) 職員是醫管局最重要的資產，故員工士氣問題須急切處理。
- (iii) 雖然財政緊絀，但醫管局不能犧牲對服務質素的要求，此為機構使命之所在。
- (iv) 醫管局會提高決策及政策實施的透明度，加強職員參與，並改善與公眾的溝通，將其成果和局限與大眾分享。
- (v) 醫管局必須制訂宏觀措施，處理機構面對的嚴峻財政問題。

2005/06年度的主要路向

經考慮上述的環境因素及機構定位，醫管局根據以下五大策略路向，制訂了2005/06年度的工作計劃：

- (I) 改善市民健康
 - (II) 提高體制成效
 - (III) 使醫療體制能夠持續發展
 - (IV) 提升服務質素及臨床管治
 - (V) 鞏固人力資源能力
-

醫管局2005/06年度工作計劃

根據上述五大策略路向而制訂的來年主要工作計劃措施，摘述於以下各段。

(I) 改善市民健康

一直以來，投放於醫管局的資源主要是為需要緊急醫療及支援的病人提供服務和設施，但在近年，大家對預防醫療及改善市民生活習慣愈來愈關注，因這方面對個人的健康影響深遠。根據過往經驗，低收入人士及弱勢社群較難獲得促進健康方面的資源，故醫管局在來年會繼續與其他社區夥伴攜手合作，加強推動疾病預防及促進健康。我們會大力支持政府的反吸煙運動，並會推行連串疾病預防計劃，改善市民的健康，包括以地區為本的高血壓治理計劃、全港性的預防摔跌計劃，以及就六個專科範疇製作病人教育資料。

沙士爆發至今已有一年，但鑑於其他地區出現沙士零星個案及鄰近國家爆發禽流感，香港一直對疫症爆發保持高度警覺。醫管局已投入大量人力物力，加強對傳染病爆發的應變準備。在2005/06年度，我們會繼續這方面的工作，貯備適當的藥物及防護裝備，並參照過往經驗及因應政府的計劃，聯同衛生防護中心檢討傳染病應變計劃。醫管局亦會協助政府，就發展傳染病資訊系統進行可行性研究，加強對疾病的長遠監控。

發展社區為本醫護服務的成功與否，有賴不同機構的緊密合作。多年來，醫管局與其他醫護服務提供者，逐步建立了實質的基礎設施和社區網絡。透過與衛生署及其他醫療機構合作，醫管局會協助政府為0-5歲的兒童推行兒童發展先導計劃，而藉著實施家居護理常規，以及評估有關成效，社康護理服務的質素將得以進一步提升。我們亦會推廣電腦化護理出院簡報的應用，加強醫管局與社區照顧者的資訊互通。

(II) 提高體制成效

提高體制成效方面，醫管局鑑辨了數個於來年處理的主要範疇，包括與政府的關係及管治、管理架構及職能、改善溝通、更改服務提供模式，以及改善設備及基礎設施。

為加強醫管局的管治架構，我們將會釐清醫管局主席、大會、行政人員及衛生福利及食物局的角色及溝通渠道。醫管局會透過策略規劃及專責委員會的工作，繼續履行其管治職能。在醫院層面，一些醫院的管治架構會作檢討，以改善效率及組織效能。

有效的管理架構及職能，對達至最佳體制成效十分重要。我們會逐步實施經修訂的高層管理架構及聯網總經理架構，並會就高層行政人員的薪酬進行顧問研究。

為提升職員士氣及機構形象，醫管局會推行多項職員及公共關係計劃，改善內部及對外溝通。我們會進行審核計劃、增設渠道及增加員工參與決策的機會，以加強內部溝通。對外方面，我們會更積極主動與傳媒建立關係，確保信息適時向公眾傳達。

為處理不斷增加的服務需求，我們會向轉介部門發出指引，減少不必要的專科轉介，各醫院亦會實施有效分流，確保緊急個案獲優先處理，而情況穩定的病人，將會轉返基層的醫療機構照顧。此外，醫管局會繼續整固及理順聯網為本的服務，提升服務提供模式的效能。我們亦會在衛生福利及食物局統籌下，與社會福利界探討進一步理順護養服務的機遇。

雖然醫管局現正面對前所未見的嚴重財政危機，但仍會致力改善設備及基礎設施，為香港市民提供優質的公共醫療服務。一些醫院的大

型放射及其他設備將會更換，大型基本工程計劃如重建博愛醫院及籌備啟用瑪嘉烈醫院新腫瘤大樓，將會如期進行，以增加服務的方便程度。我們會在餘下的普通科門診診所（包括新的中醫診所）實施臨床管理系統，另六間醫院新擴建大樓的資訊系統將進行規劃及提升，以進一步加強臨床資訊基礎設施。加強醫管局業務支援基礎設施方面，2005/06年度的計劃包括：發展自費醫療項目收費系統、更換醫管局五間洗衣房的洗衣設備，以及翻新機構資源規劃第一階段的薪酬系統。

(III) 使醫療體制能夠持續發展

要解決醫管局的嚴峻財政問題，殊非容易。我們須從多方面入手，改善整體醫療融資及公私營服務使用的失衡，並處理醫管局的預算削減及節省成本措施。我們會緊守原則，確保市民不會因經濟問題而得不到適當的醫療，而另一方面，具經濟能力的市民應要付出較多，使醫療體制得以持續發展。

在2005/06年度，健康與醫務發展諮詢委員會將會研究長遠的醫療融資方案，醫管局會給予協助，並會提供資料及專長，以便政府進行所需的研究。就短期的醫療融資措施方面，醫管局會跟政府一起檢討公立醫院的收費，並在適當時實施收費調整。

自2001/02年度起，政府採用按人口計算的撥款方式向醫管局提供服務經費。但在過去數年，政府沒有如數向醫管局撥與為應付人口增加及老化所需的每年預計2.2%預算增長，而只給予1%的撥款增長，至於引進新科技導致的財政承擔，政府亦無額外撥款。醫管局在來年會和政府檢討這個撥款方式，包括為使用昂貴新科技提供安全網的財務安排。

為加強財政規劃，醫管局會擬訂預測人力及其他費用開支的切實方案，以及評估這些方案對醫管局財政、服務範圍及質素、人手水平及職員士氣的影響。此外，我們亦會就購屋貸款利息津貼計劃進行精算研究。

為理順及善用資源，醫管局自成立以來，已成功推行多項標準化及重訂優次的措施。醫管局會評估由病人自行付款引進醫療新科技的辦法，審核它的安全程度、成效和成本效益。為改善公私營服務使用的失衡，我們會聯同醫學會制訂私家醫生綜合登記名冊，以便公私營機構可共享病人資料。醫管局進修學院亦會整固為外界團體提供的培訓活動，以促進公私營醫生的知識和經驗交流。

在2005/06年度，我們會推行多項提升效益措施，進一步節省資源，包括以大宗採購形式添置所需儀器、重組膳食服務、以物流供應綜合服務模式採購職員制服，以及重整財務、採購及人力資源管理的業務程序等。此外，我們會積極探討如何進一步整固各醫院聯網的設施。

為控制薪酬開支，醫管局會在顧及培訓及服務優先需要的同時，繼續嚴格控制職員數目。我們會鼓勵職員參與探討可行方案，在盡量不影響服務水平及質素的前提下，促進人手的更替。

(IV) 提升服務質素及臨床管治

即使財政緊縮，醫管局亦不會犧牲醫療服務的質素。另一方面，正如其他先進社會一樣，醫管局必須就不同的醫療需要和需求訂定優次，以最有效的方式運用現有資源。我們會根據衛生福利及食物局新局長公布的公共醫療定位政策、新科技成效及成本效益的科學評估，以及醫管局內外價值取向的討論，為服務釐定緩急優次。我們會針對鑑辨的需求，以及按照政府所訂的優先次序，繼續引進新服務。

在臨床風險管理及質素改善方面，我們會制訂機構風險紀錄冊，列載各項策略及運作風險，以便規劃改善工作及排定優次。首先，為確保一致和適切地使用藥物，醫管局會完成標準藥物名冊的諮詢工作，並落實使用，以便公立醫院公平合理地使用具成本效益的治療。其次，為管理臨床風險，我們會進行多項計劃及研究，包括研究採用條碼科技加強輸血安全、制訂新指引就治療程序徵取病人同意、實施第二代早期事故呈報系統以進一步加強風險監察、舉辦事故成因分析、風險管理及減少風險的培訓，以及讓所有藥房可獲取病人的藥物敏感資料。此外，我們會在一些優先範疇進行臨床審核，包括病人身分識別／文件紀錄及一些大型外科手術。

為加強臨床醫療的資訊管理，醫管局會開始為未來一代的臨床系統發展應用架構平台。年內其他有關措施包括：發展及實施手術室管理系統、在非急症醫院實施化驗資訊系統及放射資訊系統，以及在另外四間醫院設立影像傳送基礎設施。

根據政府的指引，醫管局會在2005/06年度增設三間中醫診所及於診所內裝設所需的資訊科技系統，並參考從科研及服務所得的經驗，加強中西醫的聯繫。我們會發展中醫電子知識通道，方便前線臨床人員共享資訊。

(V) 鞏固人力資源能力

人力資源管理是醫管局目前亟須加強的一個主要範疇，這方面的需要在沙士之後更為彰顯。我們會參照先前所進行的一項顧問研究，加強總辦事處及聯網的人力資源職能，包括增加吸納人力資源專才，以及實施經修訂的匯報架構，著重與職員結成夥伴，共同制訂未來的機構策略、提升職員士氣、促進職業安全及健康，以及加強職員培訓及職業發展機會。

為加強人力資源職能，醫管局會在聯網／醫院實施新的人力資源架構，採用雙線匯報制度，各有關人員須向聯網／醫院上司及總辦事處人力資源部匯報。我們亦會按需要重整工作流程，以及增聘人力資源專才，又會整固醫療職系的管理及培訓工作，而護士及專職醫療人員的持續專業發展課程，亦會根據評審機構的要求予以正規化。

為提升職員士氣，我們會採用以表現為本的機制，給予固定薪點合約的新入職人員增薪機會，並探討可否將表現優秀的合約員工轉為常額人員。此外，我們亦會更有效地處理表現欠佳的職員。根據鑑辨的服務需求，我們會為超過1,500名臨時職員提供合約聘用條件，而在政府的一筆過額外撥款下，醫管局會繼續支持政府的扶助就業計劃，聘用員工加強病人護理服務。

我們會進行審核，鑑辨需作改善的地方，以加強與職員的溝通，並會整固培訓人力資源經理的工作，設立更有效的溝通渠道，就機構面對的策略議題及在不同的政策制訂階段，加強與主要職員組別領袖的溝通。我們亦會跟進2004年職員意見調查所鑑辨的事項，回應職員的關注。

為改善醫護人員的職業發展，醫管局在2005/06年度會聘請300名醫生、400名護士及100名專職醫療人員，為他們提供專業培訓及改善服務。我們會向新的醫科畢業生及受訓駐院醫生提供不同臨床專科的工作前途統計資料，協助他們進行職業規劃。此外，醫管局會批准149名登記護士轉職為註冊護士，另協助35及40名普通科註冊護士分別獲取助產科及精神科資格。其他會推行的措施包括：推展才能為本的全方位評核表現機制，協助目標職員組別的發展；重組行政夥伴計劃，培育管理及臨床領袖專才；評估資深護師先導計劃；以及加強職員發展檢討機制。

為促進職業安全及健康，我們會推行消除工作場所暴力的綜合計劃，確保職員安全。我們會改善有關針刺受傷及其他工傷個案的數據收集工作，以助管理人員進行監察，並會在所有公立醫院推行人手操作程序的預防受傷計劃，以減少工傷比率。此外，我們亦會推動職業醫學在醫管局的发展。

總結

面對內在及外在環境的種種轉變，醫管局已重新定位，為來年訂立切實可行的標準和目標，在所獲資源下提供服務，應付沙士後時期的各種挑戰。然而，可以預期的是公營醫療制度的種種問題，如擠迫、質素及士氣等，正逐步浮現，市民的醫療需要與滿足這些需要的可得資源存在著差距，亟需一些治本的方法來解決。藉著在總辦事處及聯網／醫院層面推行的各項具體計劃，醫管局希望能以具效益及可持續的方式，繼續為香港市民提供高質素的醫療服務。