

Reframing Strategy

As venturing, not planning

健康照護管理的迷思

策略再造

重新定義「策略」：是一種冒險；並非規劃制定

醫審及藥材組

黃瓊萱主報

張如薰、賴彥壯指導

107.2.8

✓ 策略的迷思

- 創造策略比分散式管理更顯然可見？
- 策略由上層管理者制定，讓下層單位去執行？
- 策略規劃是一個矛盾的說辭。
- 策略不能正式地規劃制定，因為這涉及綜合推論，不僅僅是做分析而已。

✓ Minzberg 策略新思維

- 策略並不是完美無暇地構想出來的。
 - 這樣產出的策略如同溫室花朵。
- 最有價值的策略是逐漸地、非正式地形成，經由嘗試錯誤來學習有效的方法，策略在學習過程中隨之形成。
- 每個成功策略的背後，都暗藏著強大的學習過程。

✓ 案例：IKEA (1)

- IKEA原為郵購商行，郵購目錄改為傢俱展示門市
- 原本購買流程：門市選購商品→客戶門市櫃枱排隊交付訂單→訂單轉到倉庫取貨→宅配運貨給客戶

員工桌子放不進車子裡

有人想到了...

【扁平式包裝】

客戶在下訂櫃枱大排長龍

有人想到了...

【倉庫式門市】

✓ 案例：IKEA (2)

- IKEA用了15年的時間，形成這個商業模式！
- 有人想到了...這個人是誰？
- 聆聽基層的聲音：
 - 這些策略點子會在基層存活多久？
然後消逝？
 - 管理者必須聽到這些點子！
- 管理者扮演關鍵角色，在釐清問題、推動及組織這些策略點子。

✓ 商業策略適用醫療機構嗎？

- 專業組織內的策略學習，往往是高度分散，甚至是支離破碎的。

商業市場

醫院

- | | |
|----------------------------|----------------------|
| • 對公司產品和服務的定位 | • 為特定類型的病人提供治療 |
| • 精準行銷（例：航空公司針對短程旅客提供重點折扣） | • 專科醫院（例：專門白內障或疝氣手術） |

- 大多數醫院是綜合性醫院
 - 為各種疾病的病人提供廣泛的治療。
 - 除了地理性優勢，沒有採取一般競爭策略（獨創性產品或低成本來獲得市場優勢）。

✓ 健康照護策略的新思維(1)

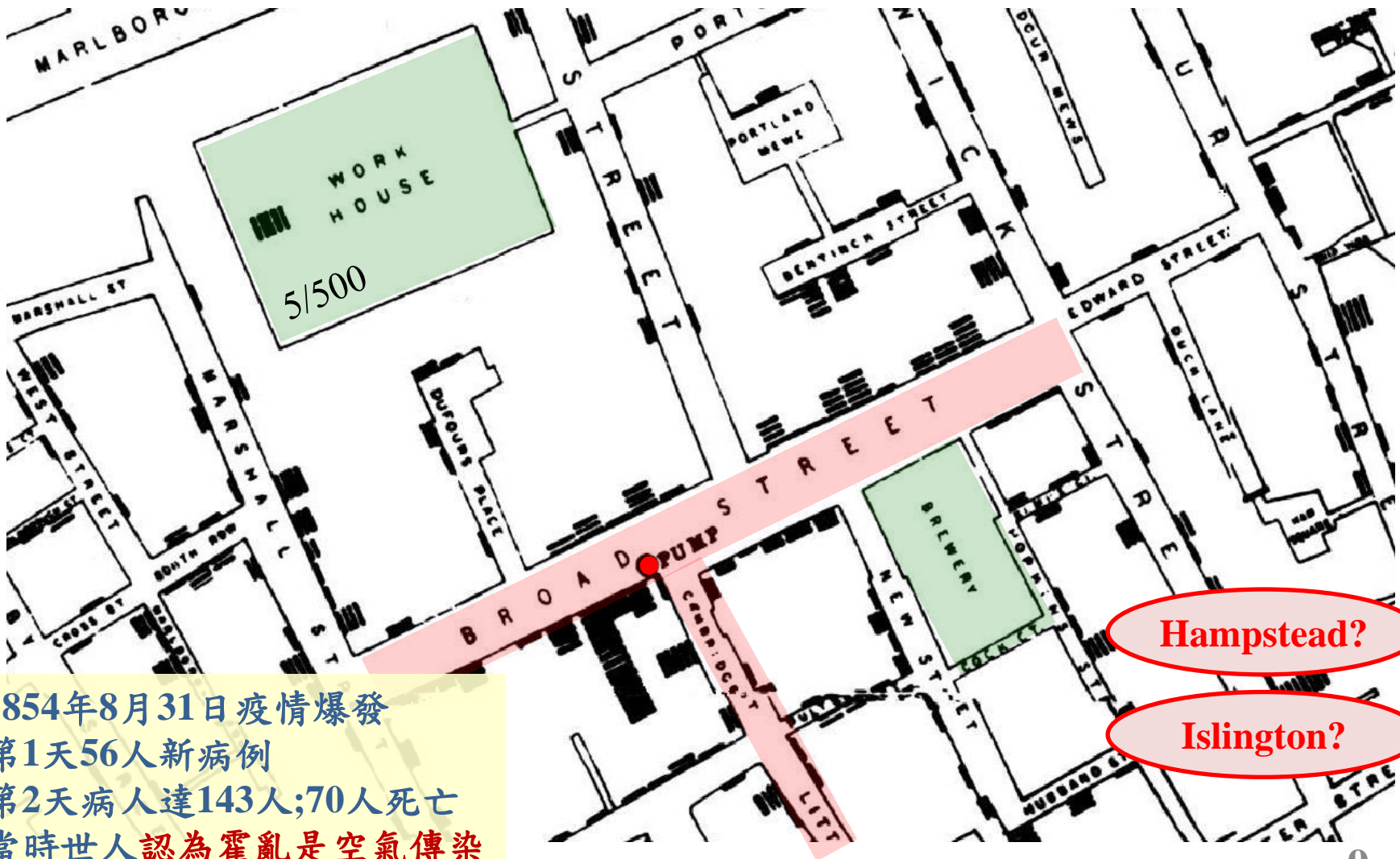
- 一般綜合性醫院可能缺乏策略，但其實它是被策略所淹沒。
 - 各個臨床科室的醫療專業人士都有自己的策略，就是向特定病人提供特定的服務。例如：沃里克醫生與他的囊性纖維化病人的協議(章節-迷思5)。
 - 健康照護策略的形成，往往是一種冒險（解決臨床問題的試驗），而不是遠景目標導向。
 - 策略的形成，以個人和團隊學習過程所產生，多過於來自機構規劃的政策。

✓ 健康照護策略的新思維(2)

- 部分產業有單一企業家開創並引領產業發展。
- 健康照護機構有他們的內部創業者 (intrapreneur) 。
 - 【補充說明】很多大型企業都有內部創業者的存在，只是可能他們不會稱自己為創業者，例如：公司新業務線負責人、創新產品負責人等。
 - 所有健康照護的偉大發現都是這樣形成的，例如：青黴素、日間手術（門診手術）、從污染的水找到霍亂來源。

✓ 案例：1854年倫敦霍亂爆發

圖片來源：https://en.wikipedia.org/wiki/1854_Broad_Street_cholera_outbreak



1854年8月31日疫情爆發
第1天56人新病例
第2天病人達143人;70人死亡
當時世人認為霍亂是空氣傳染

Hampstead?

Islington?

✓ 案例：透析室

- 一位退休的透析室工作人員，對候診室的病人進行調查後，調整時間表（候診流程），減少等候時間。
- 這個故事似乎沒那麼偉大？
- 它所傳遞的訊息對健康照護是偉大的。
 - 在各種意想不到的地方，秉持關懷和承諾的人
會致力改善健康照護實務，就像很多人每天都在協助維護更新維基百科一樣。

✓ 好好想想～運用這個方式開創策略！

- 「百花齊放(Let a thousand flowers bloom)」可作為「健康照護策略再造」的座右銘。
 - 牢牢記住！健康照護策略需要各種各樣的園丁，每個園丁在他或她的指甲上都有泥土，需要藉由行政人員的支持，將園丁們的成功策略推展到整體健康照護領域。
 - 管理者應洞悉情境，偵察花園中的成功模式，不只是靠理性分析，在溫室中制定策略。

✓ 延伸閱讀

- IKEA賺錢的11個秘訣
- 經理人的一天
- TESTING, TESTING
<https://www.newyorker.com/magazine/2009/12/14/testing-testing-2#>
- 1854 Broad Street cholera outbreak
https://en.wikipedia.org/wiki/1854_Broad_Street_cholera_outbreak

本報告參考書目

書名：Managing the Myths of Health Care

作者：Henry Mintzberg

出版年：2017