

新加坡醫療機構參訪見聞

臺北榮民總醫院家庭醫學部 李蕙君

有條不紊的熱帶小島

今年四月有幸參與國立陽明交通大學醫務管理研究所與亞洲華人醫務管理交流學會舉辦的新加坡國際醫療參訪之旅。在觀賞椰林棕櫚的熱帶景色與人文風情時，也對新加坡的醫療現況有初步的認識。與其他熱帶海島國家慵懶緩慢的生活步調、海浪沙灘椰子樹的度假氣氛不同，這個坐落在赤道附近的蕞爾小島擁有令人印象深刻的先進與高度發達，也擁有多元種族、多元文化的兼容並存。強鄰環伺，缺乏天然資源的小國如何發展成亞洲最富有的國家之一，其中多有同為小島的臺灣可以借鏡學習之處。

進入新加坡市區的街道，入目所見的建築物嶄新井然有序，政府規定固定年份要重新粉刷的措施，使城市風景亮麗充滿先進的氛圍，室內冷氣溫度極低、植栽綠化都有固定的安排方式。人民的一舉一動、路上的一花一木、生活圈的組成、乾淨整齊的市容，到處有政府的影子以及規範存在。人民在安排下循規蹈矩的生活著，隨處可以感受到新加坡的大政府主義。像是禁止晚上10時30分至隔天上午7時在公共場所喝酒，全國所有的商店也禁止販賣酒類飲料、強迫儲蓄的制度、嚴格的移民工作制度、地上權組屋制度等。強勢而精英的治理下，缺少了自由彈性的聲音，但也達到高效率、富強的目的。民眾在遵循制度的同時，感嘆無法隨心所欲、自由自在生活，但同時也為自己的國家深深自豪、感到驕傲。為自己的政

府在有限的資源下創造驚人的經濟與強大的國家而引以為榮。

旅程一開始由新加坡國立大學澤瑞福公共衛生學院的副教授YAP Chin Huat Jason介紹新加坡的醫療制度演變。新加坡的醫療制度經歷過多種轉變與沿革。友人曾經說過，要好好照顧自己身體，因為在這邊生不起病、看病很貴。這邊的醫療制度源於英國殖民的制度，醫療制度由英國的公醫免費醫療制度開始，轉變成人民也須負擔部分責任的保險制度。此改革的原因為以往公醫制度效率緩慢、福利精神導致資源濫用的問題越來越嚴重，久而久之資源必定匱乏。這樣的環境下改變勢在必行，因此政府主張人民也需要承擔責任為維持自身健康付出努力，每個月強制提撥部分的薪水進入儲蓄帳戶公積金儲蓄。公積金戶頭內的金錢可以用來買房、醫療、養老退休等行為，當沒有使用完也可以傳承給家人。一旦生病會需要花自己的錢，人民便會更有意識地維持健康、促進健康甚至節省開支。人民也有義務配合政府的各種政策。令人印象深刻的事件是，政府於前幾年疫情盛行的時期宣布：沒有配合接種疫苗的民眾，若感染新冠肺炎，需自行支付住院的醫療費用。這種政策如果在台灣施行肯定會引來大量的民怨與不滿。以現實為考量的務實，可以有效率解決問題但同時也會有些抱怨與不滿的聲音。我們提出民眾對於新加坡的醫療制度是否滿意的疑問，主持人則打趣的回答對於服務或醫療人民永遠不會有完全滿意的一天，

政府的責任在於適當的分配資源、做最大化的利用，而非永遠取悅民眾。在會用選票淘汰不滿意政黨的臺灣，這樣的自信可能窒礙難行。

新國醫療體系2017年以後以三大集團為主，分成National University Health System (NHUS)、National Healthcare Group (NHG)及SingHealth三大集團，每個集團內都有醫學中心、急性醫院、社區醫院、診所等不同位階的醫療單位。希望以這樣的方式貫徹分級醫療，如果民眾需要到醫學中心等級的醫院就診需要持轉診單、醫學中心也以處理最困難、最嚴重疾病為主、而急性重症期渡過後醫學中心也應該將病人轉回家庭醫師手中。目前推行的家庭醫師制度，希望民眾固定就醫的診所與區域。公立醫院分成病房分為A、B1、B2及C四種等級。越高等級可以享受越高的住宿品質，但必須自己支付的費用比例也越高，C級需要支付的錢最少，但沒有冷氣也會與多人共住一室。如果想要較舒適的環境或較私密的空間，就必須付出相對應金錢的代價。公立醫院等待時間較久、沒有辦法任意選擇醫師，如果想要選擇的自由、快速的看診，就必須付出自費的代價。

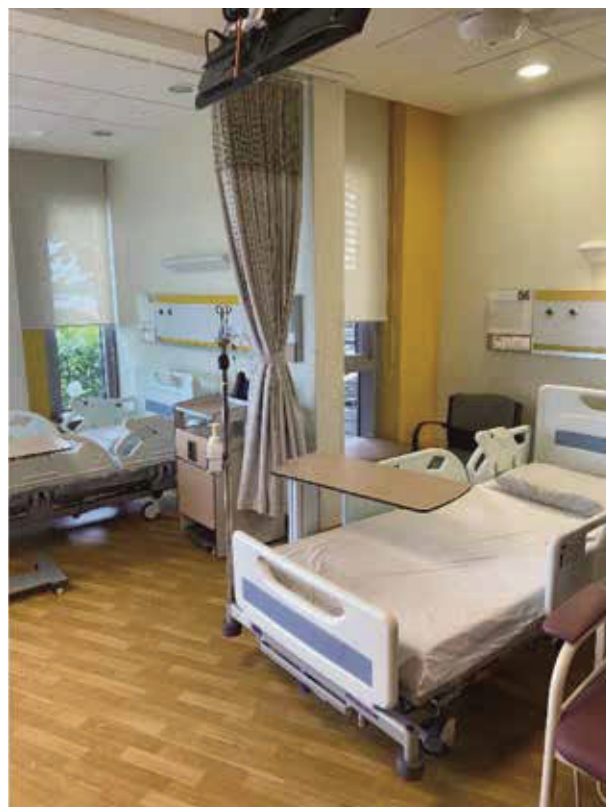
此次參訪主要以西部國立大學醫療體系內的醫療機構為主。醫療體系以國家體制介入的公司化管理方式經營運行，以公司化經營的方式增加管理的效率。除了宗教醫院以行善為目的，為非營利的醫院外，其他醫院只有分成以營利為導向的私人醫院或是非以營利為導向

的醫院。不管是哪種醫院都必須收支平衡、兼顧效率與醫療臨床。公司化的管理方式也可以促進醫療市場競爭，推動醫院和醫生的競爭意識，促進醫療品質的提高。也可以實現醫院財務獨立，進而降低政府的支出與補助負擔。

第一站新加坡國立大學醫院為第一所大學醫院，是新加坡最大的國立醫院之一，醫院環境優雅、舒適，一千多張床位、36間手術室與八千多名員工。由介紹醫院中最令人印象深刻的是，每個臨床醫療科部都有專門負責行政事務經營管理的人員，一般醫師可以專注投入治療病人、臨床研究而非被繁瑣的行政事務所擠壓時間、耗損精力，專心追求醫療的卓越與進步。術業有專攻，讓大家做自己專業擅長的事。但有朝一日如果晉升管理階層，便還是需要參與了解營運、行政事務。醫療院所的評鑑制度只有通過與否與紅黃綠三種燈別，沒有高低分的差異。這也使得醫療院所不過度追求評鑑高分與其他醫院較勁，而是務實的檢討本身是否達到標準。在參訪當天，院內舉辦慶祝醫院獲得2023年最佳雇主的活動，準備了沙拉吧、小點心、冰淇淋與禮物分送給經過的民眾與員工。醫院的宗旨是希望員工也可以一同分享、一起在舒適的工作環境下成長。員工的組成宛如聯合國，不乏各個國家的人才，不管是吸引強者來交流、提攜學生，或是補足基礎勞動力的缺乏。相較於台灣的看護都是中年以上婦女，新國看護工不乏年輕的外國勞動力。與臺灣和世界的趨勢相同，新國生育率屢創新



弧形結構使綠景更能一覽無遺

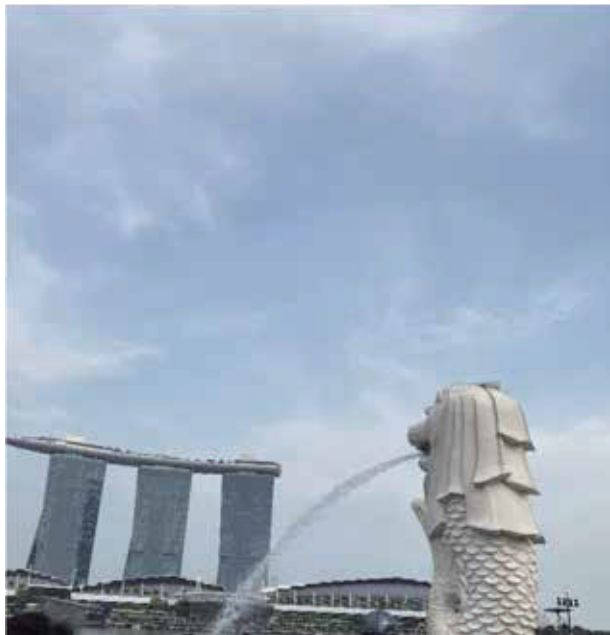


鋸齒型的自然通風房，每個床位邊都有窗景，且保有隱私

低，即使各種補助與獎勵生育依然不見起色，人口也逐漸面臨高齡化。如何面臨勞動力的不足，全球都需要共同面對。

第二站黃廷方綜合醫院是由2012開始興建2015開始運營的公立醫院。因為是近代新設計建造的醫院，除了新穎之外，更可以在環境建築中可以察覺設計師的巧思。舉例來說，健保多人房並非是傳統的正方形格局，而是鋸齒形狀讓每張床都有窗外的視野可以觀賞，高齡病人更可以因為陽光的照射增添時間感，減少譫

妄的狀況發生。鋸齒形的房間也可以使每張病床稍微錯開保有隱私與距離感，不會轉頭就看到另外一位病人。而因為保有隱私，所以每張床的床簾只有做治療時才拉起來，平常可以敞開促進自然通風，使只有電風扇降溫的房間不至於炎熱無法忍受。雖然身處熱帶地區，沒有冷氣的自然通風健保房卻不會讓人覺得炙熱難忍。各處都有綠色植栽，不僅有美化環境的功用更能降低溫度。建築物與公共設施地鐵中也有空橋連接，使醫院融入到社區中也更容易到



著名地標－魚尾獅

達。除了嶄新、先進的技術或電子設備外，醫院從設計開始就重視病患需求與人文的巧思，更是令人印象深刻。

第三站參觀Charis Manor Nursing Home，是一所護理之家。新國的照護機構可分為幾種類型，Maintenance Day Care（維護日托）、Dementia Day Care（失智日間護理）、Community Rehabilitation（社區康復中心）、Centre-Based Nursing（護理中心）幾種類型。以設備、環境來說並不特別令人印象深刻，臺灣許多高級的住宿型機構都更嶄新、亮麗。與領隊聊天提到，比起機構住宿政府更鼓勵與家中長者同居、或是居住附近的地區，與長者居住的會在購屋上有更多的優惠。而家中看護的人力也相對是好申請的，是以真正單身無依的

民眾才會選擇到機構居住。

短短數天的旅程雖到各處都是驚鴻一瞥，卻也收穫了許多。新加坡的制度有許多可以學習的優點，也還有許多可以改進之處。臺灣的制度有其缺失卻也有其可取之處。他山之石，可以攻錯，端看如何取捨。🇹🇼

