

## 應用平衡計分卡於失智照護之績效管理

汐止國泰護理科  
副主任/蘇億玲

### 背景

根據國家發展委員會人力發展處估計，台灣連續2年國內人口生不如死（出生人數少於死亡人數），2025年將成為超高齡社會(老年人口占總人口比率達到20%以上)，即高齡人口約468萬。台灣2021年65歲以上失智人口為300,842人，依據挪威於2019年研究為千分之1.6，估算台灣45-64歲失智症人口有11,324人，加上65歲以上失智人口，推估2021年台灣失智人口共312,166人，佔全國總人口1.34%，亦即在台灣約每74人中即有1人罹患失智症。

失智症需要透過整合照顧的方式提供周全性的照顧，透過全人、全家、全團隊、全程及全社區之五全照顧，方可讓失智者及家庭得到優質的生活品質。平衡計分卡(balanced scorecard, BSC)是一策略管理工具，在財務指標的基礎上加入未來驅動因素：顧客、內部流程、學習成長，主要概念是要把組織的願景和策略有系統的轉化成績效指標，達到四大構面的平衡。本團隊透過BSC讓失智照護能朝著正確的方向，有規畫的前進，各行動方案依據職責分配，有效分工並檢討指標達成狀況，讓推動更為順利，而團隊合作更是不可或缺的關鍵因素。

### 實施策略

本院自2018年設置「失智共同照護中心」及「失智社區服務據點」，秉持「以人為本(person-center)」的理念，建置以病人為治療過程的主體，運用patient journey發展及檢視照護流程，從發現個案、醫療轉介、就醫、檢查、確診、個案管理、非藥物治療、長照資源銜接及安寧治療流程，形成服務特色，尤其本團隊經營的失智據點，提升失智症病人走出家門走入社區的可近性。2023年通過醫策會失智症疾病照護品質認證(圖一、圖二)。

本團隊運用平衡計分卡的核心，依據失智照護願景發展因應策略，形成策略地圖(圖三)。相關指標定義為：1.學習及成長構面指標：成立失智照護醫療行政組織、失智照護訓練。2.內部流程構面指標：失智症個案確診流程、失智症個案管理流程、跨團隊服務流程、非藥物治療轉介流程、長照資源轉介流程。3.顧客構面指標：失智症個案管理收案量、失智症病人或照護者接受照護衛教比例、失智主要照顧

者身心壓力和需求評估比例、照顧者於診斷後一年內即時接受失智門診諮詢比例。4.財務構面指標：失智照護計畫收入、失智症病人於診斷前三個月內接受相關檢查比例、阿茲海默症病人藥物使用比例(表一)。

### 實施成果

失智團隊在實施平衡計分卡四個構面14個績效衡量指標執行成果詳見表二。

表一、量測指標定義

| 構面 | 指標                    | 定義                                                                                                                                                    |
|----|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 財務 | 失智照護計畫收入              | 失智照護計畫補助款總收入費用。                                                                                                                                       |
|    | 失智症病人於診斷前三個月內接受相關檢查比例 | <ul style="list-style-type: none"> <li>分子：分母中於確定診斷前三個月內接受相關檢查包含 (1) 血液檢測 (2) 神經心理學檢測 (3) 頭部影像學檢測之病人數。</li> <li>分母：初診前三診斷為失智症相關且接受個案管理之病人數。</li> </ul> |
|    | 阿茲海默症病人藥物使用比例         | <ul style="list-style-type: none"> <li>分子：分母中使用阿茲海默症適應症藥物之病人數。</li> <li>分母：前三診斷為阿茲海默症，接受個案管理且符合阿茲海默症適應症藥物健保給付資格之病人數。</li> </ul>                       |

| 構面   | 指標                     | 定義                                                                                                                                                         |
|------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 顧客   | 失智症個案管理收案量             | 失智症個案管理收案量 (包括各嚴重等級分布)                                                                                                                                     |
|      | 失智症病人或照護者接受照護衛教比例      | <ul style="list-style-type: none"> <li>分子：分母中病人或其照護者曾接受失智症照護相關衛教 (至少應包含如社區資源介紹、症狀處理、藥物治療、預防走失措施、非藥物治療介入) 之病人數</li> <li>分母：前三診斷為失智症相關且接受個案管理之病人數</li> </ul> |
|      | 失智主要照顧者身心、壓力和需求評估比例    | <ul style="list-style-type: none"> <li>分子：分母中於過去一年內有評估其主要照顧者之身心狀況、壓力和需求之人數</li> <li>分母：前三診斷為失智症相關且接受個案管理之病人數</li> </ul>                                    |
|      | 照顧者於診斷後一年內即時接受失智門診諮詢比例 | <ul style="list-style-type: none"> <li>分子：分母中於確定診斷後一年內其照顧者有接受照護諮詢數</li> <li>分母：前三診斷為失智症相關且接受個案管理之病人數</li> </ul>                                            |
| 內部流程 | 失智症個案確診流程              | <ul style="list-style-type: none"> <li>分子：2022 年完成五項標準作業規範</li> <li>分母：五項標準作業規範</li> </ul>                                                                 |
|      | 失智症個案管理流程              |                                                                                                                                                            |
|      | 跨團隊服務流程                |                                                                                                                                                            |
|      | 非藥物治療轉介流程              |                                                                                                                                                            |
|      | 長照資源轉介流程               |                                                                                                                                                            |

| 構面   | 指標                                                         | 定義                                                                                                                                       |
|------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 學習成長 | 成立失智照護醫療行政組織                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>分子：2022 年失智照護醫療行政團隊成員出席會議人員</li> <li>分母：失智照護醫療行政團隊成員</li> </ul>                                   |
|      | 失智照護訓練<br>(1) 失智團隊 (醫療、個案師、據點人員)<br>(2) 專任員工<br>(3) 醫院保健志工 | (1) 分子：失智團隊完成失智照護訓練人數<br>分母：失智團隊接受失智照護訓練人數<br>(2) 分子：醫院專任員工完成年度失智照護訓練人數<br>分母：醫院專任員工人數<br>(3) 分子：醫院保健志工完成新北市衛生局失智守護天使訓練人數<br>分母：醫院保健志工人數 |

表二、失智團隊實施平衡計分卡之成果

| 構面 | 策略目標      | 指標                    | 結果        |
|----|-----------|-----------------------|-----------|
| 財務 | 增加目標市場的收入 | 失智照護計畫收入 (元)          | 2,682,892 |
|    |           | 失智症病人於診斷前三個月內接受相關檢查比例 | 25.4%     |
|    |           | 阿茲海默症病人藥物使用比例         | 85.4%     |

| 構面   | 策略目標             | 指標                                 | 結果     |
|------|------------------|------------------------------------|--------|
| 顧客   | 改善客製化的照護經驗       | 失智症個案管理收案量<br>(截至 2023 年 8 月 31 日) | 697    |
|      |                  | 失智症病人或照護者接受照護衛教比例                  | 100.0% |
|      |                  | 失智主要照顧者身心、壓力和需求評估比例                | 100.0% |
|      |                  | 照顧者於診斷後一年內即時接受失智門診諮詢比例             | 100.0% |
| 內部流程 | 提高內部效能           | 失智症個案確診流程                          | 100.0% |
|      |                  | 失智症個案管理流程                          |        |
|      |                  | 跨團隊服務流程                            |        |
|      |                  | 非藥物治療轉介流程                          |        |
|      |                  | 長照資源轉介流程                           |        |
| 學習成長 | 提高領導力            | 失智照護醫療行政組織會議出席率                    | 100.0% |
|      |                  | (1) 失智團隊<br>(醫療、個案師、據點人員)          | 100.0% |
|      | 提升員工專業知識優化人員照護技能 | (2) 專任員工                           | 70.3%  |
|      |                  | (3) 醫院保健志工                         | 86.4%  |

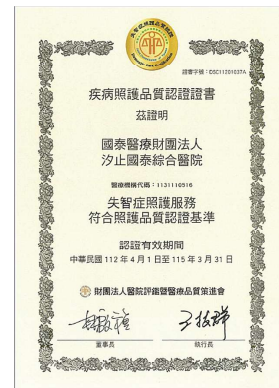
## 結論與建議

失智症照護沒有一體適用的方式也沒有標準答案，不同的失智症病人，必須擬定個別化的醫療照護計畫；同時隨著失智症病程進展，病人受疾病影響，無法自主決定，需仰賴照護人員，鑒於此，本團隊的照護願景，期望可以打造「失智友善醫院」，創造有利於失智症之安全與滿足的健康環境。

圖一、李興中院長及失智照護團隊



圖二、通過醫策會失智症疾病照護品質認證



圖三、失智照護團隊依據平衡計分卡之策略地圖

