中華民國 91 年 9 月　第 1 卷第 3 期

個案管理師的角色與必備能力

郭鳳霞　徐南麗

摘要

近 20 年來個案管理在病患照護服務系統上已漸普遍，它是一種以病患為中心，醫療人員成組照護，加強溝通與協調，以達成成本控制與品質改善的照護系統。所以，個案管理已經被視為一種能兼顧照護品質與成本效益的創新策略。然而，個案管理師如何達成這些目標呢？本文將概述個案管理的定義，以及身為一位有效率的個案管理師應具備的角色與能力，希望能提供給初學者指引與參考。(慈濟護理雜誌 2002; 1(3):22-27)

關鍵語：個案管理師、護理能力。

台北榮民總醫院護理師兼國防大學護理學系臨床助教慈濟大學護理系(所)主任兼佛教花蓮慈濟綜合醫院護理顧問*

受文日期：91 年 5 月 1 日 修改日期：91 年 5 月 18 日 接受刊載：91 年 6 月 30 日

通訊作者地址：徐南麗 970 花蓮市中央路三段 701 號

電話：(03)8565301 轉 7034

前言

護理照護的模式會隨著社會型態變遷而不斷演變，最早是以疾病照顧為主的的個人護理，而後轉變為講求工作效率及分工的功能性護理，但其重複性的工作性質也影響了護理人員的工作滿足感，於是成組護理因應而生，然而這些照護模式都欠缺一

位固定的全權負責人員，於是全責護理的照護模式繼之而起（徐，1995）。近年由於醫療保健系統轉型、醫療成本意識的抬頭，各大醫院皆面對經營的壓力，對病患的照護模式及照護者角色也因而隨之轉型，管理性醫療照護模式乃勢之所趨，所以各大醫院積極發展個案管理及臨床路徑，以期減少住院天數、降低醫療成本及 維持相當程度的醫療品質(盧，2001)。行政院衛生署 86 年制定「慢性病患出院準備服務推展計劃」的政策，其第三年計劃是鼓勵各類個案管理者之專科培訓及研究建立可行性的個案管理制度(李，1999)。由此可見，個案管理制度已成為當今醫療院所因應醫療保健系統轉型、醫療成本意識抬頭、醫療財政緊縮、面對經營壓力的對策之一。國內施行個案管理制度尚在起步階段，如果要落實個案管理於臨床照護體系，首先必須先了解個案管理制度及個案管理師的角色與職責。個案管理師身負醫療照護品質的重責大任，身為個案管理師在醫療團隊中所扮演的角色與功能為何？如何發揮其最大效能？是本文論述的重點。

個案管理(Case Management)

在過去三十年來，個案管理已經在不同的專業領域中實行已久，近來，健康照護系統中，護理專業已成為發展個案管理模式的領導者，個案管理模式可以應用於急性照護系統(acute care system)、居家照護機構(home health agency)、個案管理公司(independent case management company)、或者保險公司(Strassner & Lawrence, 1996)。有關個案管理的名詞定義很多，美國護理協會 American Nurs es Association(ANA)定義：個案管理是一個包括評估、計劃、服務、協調及監控的健康照護系統，以符合個案多重的照護需求；Kedrowski 定義個案管理是一個資源協調與組織的過程，以整合病患實際所需並考量經濟需求；美國約翰霍普金斯醫院(Johns Hopkins Hospital)，認為個案管理是一個多專科(multidisc-iplinary)的臨床照護系統，僱用有碩士層級的護理人員，對特定個案提供持續性及協調性的照護服務

（Cohen & Cesta, 2001)。綜合國內學者對個案管理的定義：個案管理是臨床醫療管理系統之一，它是一種以病患為中心，包括多學科參予的照護方法，對於高花費及高變異性的病患群體提供整體性、持續性、協調的照護，包括標準化的應用資源，提供一個持續性的醫療照護計劃，持續不斷的監測，以達成事先預定的結果目標。個案管理的照護模式注重各醫療團隊成員間的溝通協調及合作，共同解決問題、做決策、評值個案的照護過程和結果及共同負起醫療照護計劃的責任(盧，2001；林、李、吳、陳，2000)。

總結文獻結論，個案管理是管理性照護的一種方法，是一個健康評估、計劃與提供照護、協調、與監測等服務的系統，在合理的住院天數內提供符合個案需求的整體性、連續性的照護服務(an entire contin u um of services)，重視目標導向（Goal-directed care)及結果導向(outcome-oriented care)，希望降低成本及住院天數以達到成本效益與品質兼顧的照護服務。是故實施個案管理可以縮短住院天數、降低醫療成本、增進家屬與病患及醫療人員之間的溝通、醫療人員之間的關係改善，因而提升照護品質、病患對服務的滿意度。

個案管理師是接受過個案管理訓練的人員，負責與醫師、醫療小組及病人協調溝通，訂出某種特定疾病之治療計劃與目標，並確保病人在住院期間能如期完成其所需的檢查治療，以便在預定的期間內，達成期望的目標(盧、林、魏，1997；盧，2001)。個案管理師可以由醫師、護理人員或其他醫療成員擔任，他（她）必須是經驗豐富的臨床專家而且具高學歷，所以必須具備碩士學歷是較理想(Bower, 1997)。目前美國的個案管理師大多由護理人員擔任，可以由全責護理師、臨床護理專家或執業護理師擔任，除了照護病人之外，兼具管理者角色，負責評估、計劃、協調及問題解決的責任(陳、邱、劉、劉、陳，1995；盧，2001)。

個案管理師在醫療團隊中的工作角色

個案管理的團隊是一個多專科的醫療團隊，依其不同的任務編組又分為不同型態的團隊，並且擔任不同的角色與職務(Powell, & Ignatavicius, 2001)：

1. 多專科合作的照護團隊：個案管理師必須負責召開會議，有可能是一週一次或兩週一次，也有可能臨時召開會議，議程與開會目的必須以個案的照護計劃為主。

2. CQI(Continuous Quality Improvement)運作小組：由一組學有專長的小組成員組成，依據時間表及工作目標領導成員進行持續性品質改進的任務。個案管理師在醫療機構擔任品質改進的重要角色，他可能是品質改進的促進者，也可能只是品質改進小組中的一個成員，若是促進者(Facilitator)必須負起整個品質改進的重責大任，包括召開會議、製作會議記錄、提供小組成員所需資料等等；若是身為小組成員，必須具有品質改進的相關知識，並且主動參予其中，提供其專業見解(Cohen & Cesta, 2001)。品質改進過程可以運用 PDCA(Plan, Do, Check, Action)來進行，在整個過程中必須具備決策的技巧(decision making techniques)，包括：腦力激盪、多重表決(multivoting)、記名團體技巧(nominal group technique)、力場分析(force field analysis)、本因分析(root cause analysis)、共識法(consensus)等(Powell & Ignatavicius, 2001)。

3. 改善小組：改善過程、結果、服務內容及工作士氣。這個小組並非持久的，一旦改善工作達成，小組便會解善，等待下一次改善任務來臨再重新組成。

4.指導委員會或諮詢小組：擔任協調及促進的功能，負責計劃、組織和促進其他小組的業務進展。品質促進諮詢委員會就是一種指導委員會的型態，去評估並促進及指導小組走向正確的方向。

個案管理師在照護過程中的角色功能及職責

個案管理是一個評估、診斷、計劃、執行與評值的連續性的過程，在這個過程中，個案管理師運用其學識、經驗、能力提供個案適切且完整的照護措施。綜合文獻，整理出個案管理師的角色、職責與能力，茲摘錄如下(李，1999；陳等，1995；陳、李，2001；Cohen & Back, 1999)：

角色功能/特質	職責與能力
臨床專家(clinical expert) 全人照護的提供者(holistic care provider) 資源開發者	1. 個別性的評估，了解病患所需、確立病患現存及潛在的問題 2. 應用所學及經驗解決個案問題 3. 提供身、心、社會，整體性的照護計劃，而非只是疾病的處置 4. 提供符合病患需求的照護計劃和資源分配與利用與開發
管理者 病患照護的管理者(manager of patient care) 成果與品質的管理者(outcome and quality manager)	1. 確認臨床路徑的執行 2. 執行和協調各項醫療措施 3. 監測照護計劃的執行及照護品質 4. 確保照護計劃是有效及符合經濟效益的 5. 修改病患的照護計劃 6. 執行病患出院準備服務 7. 依據病患之需求、能力、資源及個人資料，協助病患及主要照護者做決策 8. 監控轉介的服務

	9. 是個案照護計劃的守門員(gatekeeper) 10. 確保個案就醫的權益，不會因為成本考量或縮減住院天數而權益受損
協調者(coordinator/facilitator)及協商者(negotiator)	1. 與醫師、醫療小組成員及病患家屬溝通協調，定出照護計劃 2. 聯繫其他醫療工作人員，確定所有照護措施都依時間表進行及完成，以確保患者獲得所需的照護 3. 與出院準備人員、社工、轉介服務人員、轉介單位溝通協調，提供患者最適合的轉介服務
諮詢者(consultant) 病患及家屬的代言者(advocater)	1. 了解醫療保險制度，保障病人與院方的權益 2. 向病患及家屬解釋，使其了解治療計劃、檢查過程 、用藥情形、預定的住院天數、病情進展，以及返家後是否需要社區性持續照護 3. 擔任病患和家屬的代言人，向其他醫療團隊成員或照護機構表達病患及家屬的期望
教師(educator)	1. 提供護理人員角色模範 2. 是護理人員的 mentors, preceptors 3. 協助工作人員在職教育，增強其新知識及技能 4. 個案及家屬照護資訊的教育者
研究者(researcher)	1. 參予研究計劃執行、收集資料 2. 應用研究結果來改進照護計劃，減少理論與實務兩者間的差距 3. 提昇專業發展及滿意度

改變的催化者(change agent)	1. 評值照護過程與分析差異，修正照護路徑，使更符合需求 2. 擔任改變的角色模範及專家，對醫療同仁教導並解釋有關個案管理系統的知識及疑問 3. 面對及妥善處理來自各方對個案管理的阻力及挑戰
危機處理者(risk manager)	1. 讓病患更了解真正的醫療需要，減少醫療糾紛的產生 2. 確保所有照護活動都有按照計劃進行並確實完成，並且密切監測個案照護後的結果以及確保照護結果與預計目標相符，以減少醫療糾紛
品質促進者(quality promoter)	1. 降低合併症，致力於維持或促進品質提昇 2. 根據差異分析結果，修正照護計劃，確保照護品質

結論

個案管理是當今醫療照護系統的重大課題之一，不僅可以減少住院天數、降低醫療成本，同時維持相當程度的醫療品質。身為醫療團隊中舉足輕重的護理人員，又積極欲擴展護理人員角色與功能的前提之下，對於個案管理及個案管理師的內涵與意義不可不知。筆者收集近年來國內外學者對此主題的相關論述做一整理歸納，希望能有助護理同仁對其了解及認識。

有多位學者認為，個案管理師護理過程的運用情形、領導統御技巧、溝通/人際技巧，都會影響個案管理的成功與否(李，1999)。由此可見個案管理師攸關病患照護品質

的良窳，醫療院所在施行個案管理制度時，對個案管理師的徵選及培訓不可不慎。

參考資料

林玉梅、李麗傳、吳聖良、陳慶餘(2000)・應用個案管理模式於髖關節置換術病人的照護成效・國防醫學，30(2)，178-184。

李麗傳(1999)・個案管理師角色與功能・護理雜誌，46(5)，55-60。

徐南麗(2001)・護理行政與管理・台北：華杏。

陳玉枝、邱台生、劉曉梅、劉春菊、陳雪芬(1995)・個案管理模式之建立與評價・榮總護理，12(4)，338-350。

陳惠姿、李孟芬(2001)・個案管理在社區老人長期照護之應用・護理雜誌，48(3)，25-32。

盧美秀(2001)・護理管理・台北：華騰。

盧美秀、林秋芬、魏玲玲(1997)・個案管理與臨床路徑・護理雜誌，44(5)，23-28。

Bower, K.（1997）. Case Management and Clin ical Paths：Strtegies to Support the Perin atal Experience. Journal of Obstetric , Gynecologic, & Neonatal Nursing,26(3), 329-333.

Cesta, T., & Falter, E. （1999）. Case Management：its value for staff nurses. Amer ican Journal of Nursing, 99(5), 48-51.

Cohen, E. L., & Cesta, T. G. (2001). Nursing Case Management(3rd ed.). St. Louis：Mosby.

Lee, D., Mackenzie, A., & Dudley, B.S. （1998）. Case Management：a review of the def initions and practices. Journal of Advanced Nursing, 27(5), 933-939.

Powell, S. K., & Ignatavicius, D. （2001）. Core Curriculum for Case Management. New York：Philadelphia.

Strassner, L. (1996). The ABCs of Case Manage-ment：A Review of the Basics. Nursing

Case Management, 1(1), 22-30.

The Case Manager's Role and Required Competencies

Foung-Shia Kou・Nanly Hsu

Abstract

Over the past two decades, the use of case management as a patient care delivery system has gained increased popularity. It has focused on patient-centered, multidisciplinary, communication and coordination among professional healthcare providers for cost control and quality improvement. As a result, case management has been viewed as an innovative strategy which facilitates the linking of quality and cost-effective care. But, how could the case manager achieve these aims? This paper will introduce the definition of case management, as well as the role and competencies of an effective case manager. The researcher hopes this article can provide guidance and a reference to novices. (Tzu Chi Nursing Journal 2002; 1(3):22-27)

Key words: case manager, nursing competency.

Received:May 1, 2002 Revised: May 18, 2002Accepted: June 30, 2002

Address correspondence to: Nanly Hsu, Department of Nursing, Tzu-Chi University, No. 701, Section 3, Chung-Yang Road, Hualien, Taiwan, R. O. C., 970

Tel: (03)8565301 ext. 7034