

輔英附設醫院¹—媒體推廣服務流程之設計²

段旭銘 黃玉君³

緣起

2017 年第六次行政會議，公關室薛主任進行五月份的媒體推廣成果報告：「五月份我們被新聞媒體報導總共有 4 則，相較去年同期增加 3 則，累計今年一至五月總共被報導 8 則，也較去年同期增加 5 則，我們不管是五月份或是累計的篇數均較去年成長。……」

表 1. 公關室第六次行政會議媒體推廣成果報告

年度	報導件數					件數合計
	一月	二月	三月	四月	五月	
2016 年	1	0	1	0	1	3
2017 年	1	0	0	3	4	8
成長件數	0	0	-1	+3	+3	+5

資料來源：輔英附設醫院

行政副院長聽取簡報的同時卻陷入沈思，「新聞媒體的關注反應在被報導的次數，但數字顯示醫院被報導的情況並不平均，五月被報導 4 則，一至五月累計被報導 8 則，中間還有二個月被報導的件數掛零。這段期間難道醫院真的沒有好消息可被報導嗎？……從去年開始醫院推展一系列營運變革及品質提升計畫，醫療團隊的努力，已獲得病人及主管機關的肯定，但為何媒體的報導卻相對偏少，該如何增加醫院的媒體曝光度呢？……」

在公關室主任報告後，行政副院長裁示：「醫院透過媒體向社區民眾傳遞醫療及健康訊息，讓民眾看見醫院的努力，同時也讓院內同仁產生認同感。而媒體的曝光度偏低，表示我們的努力還有需要加強的地方。但醫療訊息的提供具有高度專業性，單靠公關室的努力無法獲得有效解決，我們必須借重團隊的力量，大家一起合作才行。這件事我們就另外邀集會議討論，期待

¹ 輔英附設醫院為「輔英科技大學附設醫院」之簡稱，機構簡介詳如附錄一。

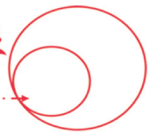
² 本個案部分涉個人討論發表部份已略作調整，但不影響個案討論之效果。

³ 作者段旭銘為國立高雄科技大學財務金融學院博士生、輔英科技大學附設醫院行政副院長；黃玉君為輔英科技大學附設醫院客服中心專員。

* 本收錄庫所收錄/出版之個案與配套教材，包括文字、照片、影像、插圖、錄音、影音片或其他任何形式之素材等，均由作者獨家授權光華管理策進基金會出版，受到中華民國著作權法及國際著作權法律的保障。所有個案或配套教材的全部或部分內容都不能被複製、影印、掃描、儲存、電子傳輸、分享或公告於任何網站。

** 本收錄庫所發行之個案均為紙本朱紅色印刷，如發現盜印或任何侵害作者智慧財產權之行為，歡迎備證來信檢舉，電子郵件：kmccase@gmail.com，查證屬實者，備有獎金酬謝。

*** 如需訂購光華管理個案收錄庫之個案，歡迎上網查詢。網站位址：<http://www.kmcc.org.tw/>。



我們很快就可以增加媒體的曝光度。」

我們遇到的問題？

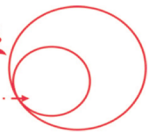
在 2017 年 7 月的夏日午后，行政副院長邀請相關單位的同仁，一起討論目前媒體推廣業務的作業流程，希望可以找到媒體曝光度偏低的問題癥結。首先由公關室主任報告目前新聞發佈所遇到的問題：「公關室很樂意協助各單位派發新聞，但希望同仁要事先告知我們。傳統報紙或電子新聞媒體也是有他們的報導安排，不是我們想刊登想報導對方就會配合。另外公關室人力也相當吃緊，我們也有自己的工作任務要執行，臨時被告知要發佈新聞，這段日子同仁也有所抱怨。還有，發佈的新聞稿要準時完成，不要說要發佈後來又說交不出新聞稿，我每次拜託媒體幫忙，真不好意思。」

醫療部的同仁回應，「醫療的分科及高度專業，恐怕只有醫師才有能力提供醫療新聞，但醫師平常忙於醫療、教學與研究工作，對發佈新聞訊息認為不是最主要的任務。加上《醫療法》不是也對醫療廣告有所限制。即使已經確認那些健康訊息並不屬醫療廣告的範圍，但長期養成的習慣使大家不願意做麻煩的事。因此，有醫師願意抽空撰寫新聞稿就已經不容易了，若醫師真的寫好新聞稿也提出來了，就麻煩儘力協助……。」

公關室主任再補充報告，「大家都能體認醫療團隊的辛苦。但我必須強調：傳統媒體是否報導，還是要看傳統媒體編輯部的態度，他們對報導具有絕對的否決權，而這段日子的溝通發現他們的考量會比較多，總之我們不可能無限制的被報導。今年一到五月的表現算是不錯了……。」

管理中心主任提出看法，「我知道大家都會提出人力增補的需求，除非可以舉出明確的媒體推廣效益，我們才有辦法說服人事單位同意增加行政人力，否則我們必須想其他的方法。我建議先組織一個專案團隊，把解決問題的人力找齊，再藉由大家的力量一同重新審視媒體推廣服務的流程，找出及解決瓶頸來順暢作業流程。在克服傳統媒體報導量偏低方面，記得最近職業安全衛生室配合健康促進醫院評鑑有成立一個 Facebook 健康促進活動的粉絲專頁，聽說發佈許多訊息也獲得民眾不錯的反應，或許我們可以仿照在社交媒體上成立官方粉絲專頁，作為另外一個新聞媒體的發佈管道。」

傳統醫院對媒體推廣的做法是透過「發佈新聞稿」的方式進行，即醫療團隊有新聞訊息要向民眾傳達時，會先撰寫新聞稿後交公關室連繫傳統媒體安排發佈。但最後是否被報導須視傳統媒體編輯部的偏好而定，例如當某個健康議題被民眾普遍關注時，他們會主動連繫要求安排採訪及報導；但有時候全民正忙於追逐某個社會議題時，醫院的發佈往往會先被擱置。換言之，這種傳統模式往往受限於內部醫療團隊的發佈意願與外部傳統媒體的報導偏好影響，流程存在許多等待確認的關卡，導致醫院的媒體曝光情況不是很理想。加上醫院高層長期忽視媒體推廣的價值，當然這跟媒體曝光度不易被提升有關，總總原因導致媒體推廣服務流程的問題未獲有效解決。



最後，由行政副院長總結大家的討論說：「感謝大家今天的討論！媒體推廣業務流程似乎有許多可以改善的地方，希望透過流程重新設計的方式，來提高醫院媒體曝光度。在不增加人力的情況下，以邀請同仁組織專案團隊會是目前比較理想的運作方式。當然專案團隊應該要找出瓶頸點，試著消除等待確認的浪費，確保流程順暢。再配合網路社交媒體的使用，讓媒體推廣服務流程的管道多元化，相信應該可以提高醫院的媒體曝光度。」

輔英附設醫院初步擬定解決的對策有二個，第一是先籌組解決問題的專案團隊。一般在醫院服務的同仁對籌組專案團隊認為是件平常的事，許多臨床的任務編組就是專案團隊解決問題的方式，把相關的人拉進團隊裏一起討論、解決問題，待問題解決後團隊也就解散，團隊與組織任務同時進行且不會有互相干擾的情況。第二是重新設計流程，藉由重新規劃的媒體推廣服務流程將過去零散且中斷的流程連接起來，讓訊息可以順暢的完成及發佈，這就是流程重新設計的成功關鍵。

對策一：組織媒體專案團隊

「過去媒體推廣服務流程」（即 2017 年 6 月之前的流程）主要任務是發佈新聞稿及連繫傳統媒體，公關室的編制與功能相對簡單，同仁也不須要具備媒體推廣的專業（如攝影、文宣編輯等能力）。輔英附設醫院若要改善媒體推廣的業務流程，最核心的挑戰就是要先有「做事的人」，因此利用網羅院內具有媒體推廣所需專長的同仁，組織媒體專案團隊以補強過去公關室在媒體推廣功能的不足，會是短時間內可迅速找到人的方法。專案團隊是以解決問題為導向，組成形式、運作方式與參與人員較有彈性，不會受到組織運作必須層報的限制。一般專案團隊通常是跨領域的小型團隊，最佳方式是邀請離工作或問題最近的人一起直接參與，由他們來負責工作的安排與關鍵決策。

輔英附設醫院的媒體專案團隊於 2017 年 8 月成立，邀請的成員名單與團隊任務分工如（表 2）所示。由於挑選的團隊成員須能補齊公關室缺乏的專業與功能，因此優先考量的是具有媒體推廣後製專業及溝通協調功能等兩類的人員。媒體推廣的後製專業包括攝影、相片影像處理、排版、專案管理及社交媒體經營的資訊處理能力，溝通協調功能則包含未來媒體推廣所需對內與對外的溝通工作。對內溝通是透過收集醫療團隊可供發佈的健康議題而這些議題可能是民眾想知道的，再提醒醫療團隊提供這類議題的內容交給媒體推廣團隊發佈；同時媒體團隊必須做好對外溝通，確保醫療團隊提供的待發訊息能夠順利被報導。內部溝通的團隊成員可邀請醫療部及護理部的同仁來擔任窗口，醫療部許組長的工作是協助主任對部門的日常管理工作，許多單位內的消息（如新進醫師的專長、新採購的儀器設備、醫師獲得專業殊榮等）通常會先知道，因此邀請許組長擔任醫療團隊的連繫窗口是非常恰當的決定。護理部負責管理全院的護理同仁，醫院內具護理背景的同仁約佔全體職工的半數，同時護理同仁在臨床業務方面必須與醫師密切配合，因此護理部則是掌握院內大小消息的重要管道，專案團隊邀請護理部林管理師加入團隊可提升對護理部的溝通。對外傳統媒體的溝通方面，專案團隊仍維持由公關室主任負責，借重



薛主任在傳統媒體長期的關係及流程熟悉度，穩住對外的訊息發佈管道。

表 2. 輔英附設醫院媒體專案團隊成員

成員	部門	團隊任務	參與的平台	
			內容協作平台	訊息發佈協作平台
1 段行政副院長	院長室	團隊領導人	V	V
2 黃管理師	客服中心	團隊執行幹事	V	V
3 許組長	醫療部	醫療單位窗口	V	
4 林管理師	護理部	護理單位窗口	V	
5 薛主任	公關室	對外媒體公關窗口		V
6 何管理師	管理中心	攝影及影像處理專家	V	V
7 李管理師	秘書室	文宣美編專家	V	V
8 鄧管理師	秘書室	專案管理專家、粉絲頁小 編	V	V
9 黃組長	資訊中心	網路資源及資訊專家		V

資料來源：輔英附設醫院（資料日期：2017 年 8 月）

對策二：重新設計流程

過去媒體推廣服務流程並不是一個嚴謹且明確的標準化流程，這個流程的起點是醫師準備好健康訊息的新聞稿，將它交給公關室的同仁安排發佈事宜。連繫結果有可能傳統媒體同意報導，則民眾就有機會看到這則健康訊息；但如果傳統媒體婉拒時，則公關室會以口頭告知醫療團隊。實際流程卻可能醫療團隊無法及時完成稿件，或是缺漏適當的相片或影片等情況，導致傳統媒體婉拒報導。因此，這個流程只能勉強算是大概的順序，醫療團隊沒有獲得適當的支援，而公關室同仁不可能在充滿挫折的流程中獲得工作的成就感。

分析過去媒體推廣服務流程後，媒體團隊認為「這個流程」必須被重新設計，讓流程的功能明確，而且由團隊成員負責流程的關鍵職能。重新設計的流程被分成前、後兩段，前段的功能是協助醫療團隊能夠順利完成議題選擇及內容撰寫為目標，流程任務是協助解決醫療團隊或是醫師所臨的困難。後段的功能是思考如何擴大媒體曝光度，流程任務將是在解決傳統媒體發佈量無法提升的瓶頸，我們期待一個可以持續發佈的媒體管道。媒體團隊新設計的流程稱為「現在媒體推廣服務流程」（即 2017 年 7 月之後採行的流程），前、後段流程又稱為「內容協作平台」與「訊息發佈協作平台」，取其協作平台的目的除了媒體團隊成員外，按任務的需要另外再邀請內、外部的成員一起團隊合作。媒體團隊成員的分組情況如（表 2）之參與的平台一欄，其成員係按個人的專業能力或服務單位的功能進行分組，確保協作平台均有團隊成員給予協助。

內容協作平台的運作方式是由專案團隊的成員扮演醫療團隊可發議題的收集角色，當醫療

團隊表明沒有議題可提供報導時，媒體團隊會適時提供這些例管的議題供醫療團隊參考，使其能儘快決定議題而順利完成新聞稿的任務。在此同時，專案團隊會運用專案管理的方式，不斷溝通及了解醫療團隊的需求，如協助文案的編制、圖文或攝影給予專業意見等。這種合作模式最大好處是可以迅速解決醫療團隊所面臨的問題，降低前製期的不確定因素，加快作業流程，最後讓可供發佈的待發訊息量增加。

內容協作平台完成的待發訊息接下來將轉到訊息發佈協作平台發佈，媒體團隊的成員必須將待發訊息及時發佈，讓社區民眾儘快看到報導的內容。但誠如公關室主任先前聲稱，傳統媒體發佈量不可能無限制的被導。正在思考解決方法的同時，媒體團隊成員發現職業安全衛生室為推行健康促進醫院，在 2017 年 6 月成立「輔英醫院健康促進 e 網」的 Facebook 粉絲專頁，來向病人、病人家屬、全院同仁及社區民眾宣傳健康促進訊息。媒體團隊認為可以運用社交媒體的新聞傳遞功能，來向社區民眾傳達健康訊息以增加醫院的媒體曝光度。

媒體團隊將流程重新設計的想法繪制成媒體推廣服務流程之構想圖如（圖 1）所示。在流程設計的構想圖裏，輔英附設醫媒體推廣的目的是為滿足社區民眾對健康知識的需求，因此醫院必須投入媒體推廣流程的基礎建設，包括媒體團隊及醫療團隊的人力投入、設計符合團隊運作需要的順暢作業平台等。而連結基礎建設與民眾需求目的之間的流程，就是有效整合傳統媒體與社交媒體兩個發佈平台，並藉由完善的轉貼、串流及新聞追蹤設計來提升訊息的發佈量。

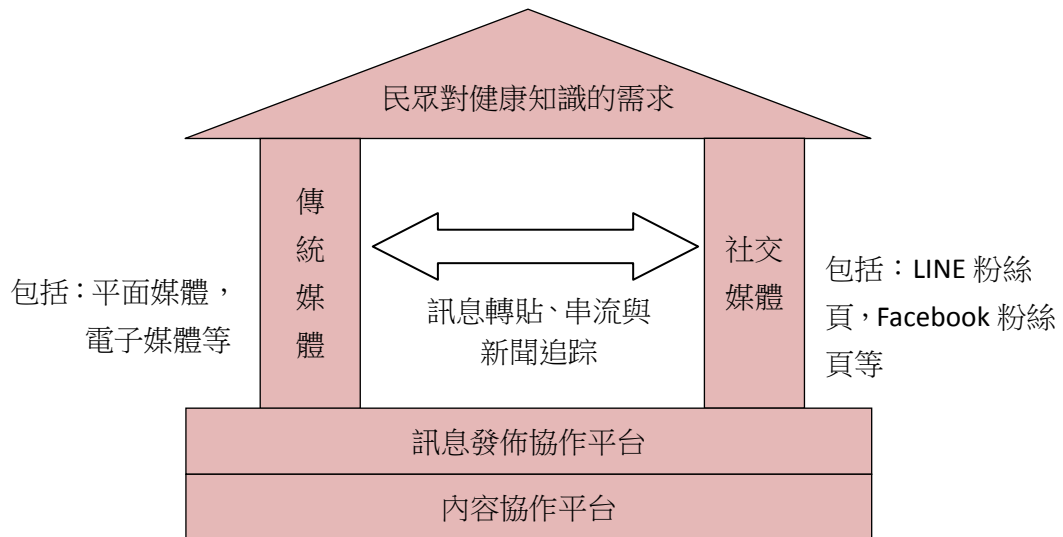
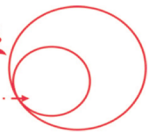


圖 1. 輔英附設醫院媒體推廣服務流程之構想圖

資料來源：輔英附設醫院（資料日期：2017 年 8 月）

建立社交媒體的官方粉絲專頁

發展社交媒體官方粉絲專頁的關鍵是必須培養出能夠經營網路社群的「小編」，因此媒體團隊應指派適當的成員擔任小編，負責社交媒體的經營。小編最好挑選年紀較輕且工作機動較



高的成員，因為他必須儘快的轉貼新聞訊息、即時的與民眾互動、回應民眾各式問題，最後媒體團隊指派秘書室的專案管理師擔任小編的工作。同時向職業安全衛生室借用「輔英醫院健康促進 e 網」供其學習經營 Facebook 官方粉絲專頁，順便摸索傳統媒體與社交媒體如何進一步整合，完善發佈平台的運作方式。媒體團隊在 2017 年 11 月成立 LINE 官方粉絲專頁，緊接著在 2018 年 4 月成立輔英附設醫院 Facebook 官方粉絲專頁，整合的社交媒體工具匯整如（表 3）。

表 3. 輔英附設醫院媒體團隊使用及建置之訊息平台

訊息平台名稱	平台性質	設立日期	管理單位
輔英醫院健康促進 e 網	Facebook 官方粉絲頁	2017 年 6 月	職業安全衛生室
LINE@輔英科技大學附設醫院	LINE 官方粉絲頁	2017 年 11 月	媒體團隊
輔英科技大學附設醫院	Facebook 官方粉絲頁	2018 年 4 月	媒體團隊

資料來源：輔英附設醫院

社交媒體成立官方粉絲專頁之後，輔英附設醫院現在媒體推廣服務流程擁有傳統媒體與社交媒體兩個訊息發佈管道。但訊息發佈平台如何有效運作，才能讓訊息的發佈最即時呢？換言之，媒體團隊必須明確在什麼情況之下走傳統媒體這個管道，又在什麼情況下轉由社交媒體的小編進行發佈，其流程的轉換機制為何？經過討論後，媒體團隊認為傳統媒體的報導較社交媒體有較多限制，且傳統媒體的報導偏好有不易改變的瓶頸。因此發佈機制應先牽就傳統媒體，由公關室同仁徵詢傳統媒體的報導意願，若他們對議題有興趣時，則交由傳統媒體先行報導；待傳統媒體報導之後，再由小編將這則訊息轉貼回社交媒體的官方粉絲專頁進行連結報導。若傳統媒體表達沒興趣時，該訊息則交由小編直接透過社交媒體進行發佈。由於公關室主任長期接觸媒體發佈工作，傳統媒體的偏好已可粗略掌握，運作上有時候公關室會先徵詢主任的意思判定是否需再詢問記者，如此又可縮短訊息發佈協作平台的作業時間。整體而言，訊息發佈平台的報導流程會保持一定的彈性，透過對外的媒體連繫窗口與粉絲專頁的小編密切合作，待發訊息可以在傳統媒體與社交媒體間快速切換，讓社區民眾儘快看到報導，並提高醫院的媒體曝光度。

初步成果

輔英附設醫院自 2017 年 7 月之後進行現在媒體推廣服務流程的重新設計，成立媒體團隊，重新規劃媒體推廣服務流程，統計 2016/1/1 至 2018/6/30 輔英附設醫院媒體推廣發佈件數統計如（表 4）。媒體團隊領導人在 2018 年第 7 次行政會議報告，「我們從 2017 年 7 月組織媒體專案團隊協助公關室進行媒體推廣服務流程的重新規劃，統計過去的流程平均每個月媒體發佈量是 2.2777 則，但採用現在的流程後平均每個月媒體發佈量提高到 19.8333 則，成長率是 770.8%，確實有效提升醫院的媒體曝光度，我們的專案非常的成功。」

聽完媒體團隊專案報告後，院長宣示說：「感謝媒體專案團隊成員的努力及全體醫療團隊的配合，醫院主動向社區民眾發佈健康訊息，除提升民眾對健康議題知的權益之外，媒體曝光度



的提升亦使醫院的形象進一步提升，讓我們實踐守護鄉親的願景更向前一步，感謝大家！」

表 4.2016/1/1 至 2018/6/30 輔英附設醫院媒體推廣發佈件數統計表

月份	新聞訊息			粉絲頁訊息			件數合計
	社會新聞	醫藥新聞	社區健康	健康 e 網	LINE	Facebook	
01/16	1						1
02/16							0
03/16	1						1
04/16							0
05/16	1						1
06/16	1						1
07/16	1						1
08/16	1						1
09/16							0
10/16			1				1
11/16							0
12/16							0
01/17	1						1
02/17							0
03/17							0
04/17	3						3
05/17	3	1					4
06/17	7	1		18			26
07/17				4			4
08/17	4			9			13
09/17			1	8			9
10/17			1	3			4
11/17		1	1	7	1		10
12/17			2	4	4		10
01/18		1	3	3	4		11
02/18		1	2	4	6		13
03/18		1	1	17	10		29
04/18			1	13	7	7	28
05/18			2	16	19	20	57
06/18	3			10	20	17	50

說明：1.過去媒體推廣服務流程統計資料區間為 2016 年 1 月至 2017 年 6 月。

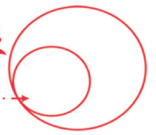
2.現在媒體推廣服務流程統計資料區間為 2017 年 7 月至 2018 年 6 月。

資料來源：輔英附設醫院（資料日期：2018 年 6 月）



結論

輔英附設醫院因過去媒體推廣服務流程未受到應有的重視及欠缺適當的規劃，導致訊息發佈量偏低，間接影響醫院媒體曝光度的成效不彰。2017 年 7 月醫院管理高層決定進行服務流程的重新設計，採行現在媒體推廣服務流程的做法，經過一年的努力之後，訊息的發佈量與媒體的曝光度似乎已有顯著的提升。但這樣的成果，是否有什麼潛藏的問題需要媒體團隊注意的地方呢？媒體團隊又應該如何去因應潛藏的危機，才能使輔英附設醫院未來媒體推廣服務流程更符合社區民眾的期待，同時又可提高媒體團隊成員的工作滿意度，未來的規劃應該如何著手進行呢？



附錄一：輔英科技大學附設醫院簡介

輔英科技大學附設醫院前身為創辦人張鵬圖醫師在 1952 年於屏東縣東港鎮延平路設立之「婦嬰婦產科診所」，由於張鵬圖醫師在行醫過程中，深感屏東沿海地區民眾對醫療知識的饒乏及醫療從業人員的不足，僅靠單薄醫療人力實在難以照顧廣大民眾醫療需求，遂有興學以培訓育更多醫療從業人員的想法。

1958 年在東港鎮中山路設置醫護類職業學校；1970 年因教育業務發展，學校搬遷至高雄縣大寮鄉新校址，原東港校址則改建為附設醫院，作為學生畢業實習之場所。又因 2002 年學校升格而更名為輔英科技大學附設醫院，現為全國唯一科技大學之附屬醫院。經過歷年的努力與投入，輔英附設醫院逐漸擴充醫療軟硬體及充實各項醫療專業人才，並通過區域教學醫院評鑑，扮演屏東鄉親健康的守護者為組織發展目標。

2016 年 4 月由趙家鼎醫師接任院長，秉承創辦人張鵬圖醫師照顧民眾健康的職志，透過釐清組織發展願景與溝通發展目標下，積極改善對醫療人員友善的執業環境、深化醫療服務等多項變革，企求持續提升醫療服務品質以滿足民眾對醫療服務的需求。同時，為解決醫療資訊系統過於老舊問題，輔英附設醫院採對外合作方式，在同年 6 月 1 日與彰化基督教醫院簽訂策略聯盟合約，借重彰基在醫療管理及資訊系統完整的解決方案等能力，於同年 11 月 1 日進行醫療資訊系統全面更新上線，完成無縫接軌的任務。

醫院設置規模

依衛生福利部醫事司的醫院資訊公開專區之資料，輔英附設醫院現設置床數包括一般病床 305 床、特殊病床 150 床，核定設置科別包括內、外、婦、兒等二十個科別。輔英附設醫院現有從業人員 613 人，包括醫師人力 64 人、護理人力 349 人、醫事人員 89 人及行政人員 111 人（輔英科技大學附設醫院，2018）。

健保業務發展

輔英附設醫院的收入以醫療業務及健保相關收入為主，2012 至 2017 年之健保申報點數及成長率如（圖 2）所示。從 2012 年開始歷經三年的成長期，健保申報點數從 2012 年的 736,074 仟點，成長到 2014 年的 836,784 仟點；這段期間年成長率分別為 3.5%、3.0%、10.4%。但到 2015 年之後，醫療業務發展遇到瓶頸，成長率降至 1.1%，更在 2016 年呈現衰退 0.6%。

為解決組織發展的困境，自 2016 年開始進行一連串組織變革計畫。在硬體方面，進行「醫療資訊系統」（Hospital Information System，HIS）全面更新，讓新資訊系統能夠達到資訊無縫整合且便利臨床人員的工作。在醫療業務發展方面，以提昇醫療品質及病人安全為目標，邀請各科臨床醫師共同決定醫療業務的發展順序，導入平衡計分卡（Balanced Score Card，BSC）策略管理工具，持續深化醫療服務並滿足鄉親健康促進的切身需求。經過全院同仁的努力，2017 年健保申報點數達到 875,298 仟點，醫療業務成長率重回到 4.1%。

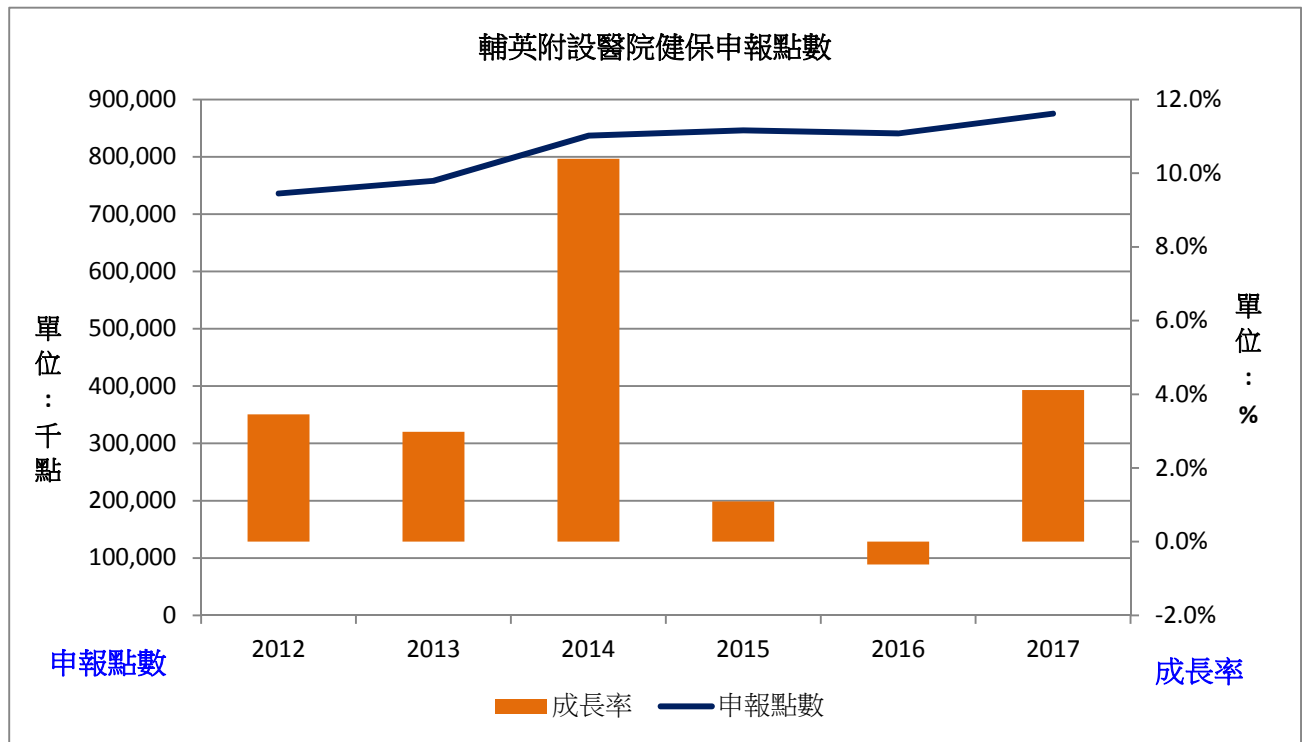


圖 2. 輔英附設醫院健保業務申報點數與成長率

資料來源：衛生福利部中央健康保險署健保公開資訊