

傳承 啟新局





談 護理人員創院及開設新單位經驗

甫滿三年的台中慈濟醫院，二期醫療建築即將完成，所有相關設施、人力等正加緊籌備，護理同仁更是全體投入，積極培訓幹部，以應服務擴增；護理工作頓時忙上加忙，如何調整心理與工作態度？

統整慈濟六院護理同仁的創始經驗與感受，可以帶給後進如台中慈院，願景、鼓勵，與突破的力量。

《無量義經》有云：「合抱之樹，始於毫芒」，意指一棵粗壯的參天大樹，也是從微小如毫芒的種子開始，而後大樹開花結果，同時向下扎根，就又開始散播種子，成善循環；能縮小自己如毫芒種子，在開創新局的歷程中盡一分力，成就的，不僅是自己的專業養成提昇，溝通協調能力大增，美善的慈濟護理人文也隨之傳承……



■ 文 / 富慧雲 台中慈濟醫院產房護理師
劉淑玲 台中慈濟醫院護理部督導

在全世界的醫療院所能成為國際標竿的，許多都是超過百年而能屹立不搖，但也一定是從無到有，逐漸打下穩實基礎，背後所有醫、護、行政人力的付出，更是重要。

而在跨入二十一世紀的台灣，六家慈濟醫院中，花蓮將滿二十四歲，玉里十一歲，關山滿十歲，大林將滿十歲，接著是台北，即將滿五周歲，在台中的我們剛過了三周歲。花蓮慈濟醫院在十七、八家醫學中心等級的醫療院所中，屬於「青壯年」，台中慈院則可比喻為三歲的幼兒，距離要成為百歲巨人，還有非常長遠的路。

跨院代訓 傳承專業與人文

新醫院能夠順利啓業，接著正常營運，靠的正是經驗的傳承、人力的支援等等，除了玉里、關山慈院人力有限且交通較遠，慈濟六院中最資深的花蓮慈院，以及次之的大林慈院，都是孕育接續醫院同仁的搖籃；以台中慈院的護理人員培訓為例，在啓業前就分散到花蓮、嘉義大林、台北新店三院受訓，傳承的，除了專業之外，更重要的是慈濟醫療的人文。

基本資料統計：

單位別	人數	百分比(%)
一般病房	443	33.5%
急重症單位	318	24.1%
精神科	44	3.3%
婦兒科	94	7.1%
社區	37	2.8%
血液透析室	34	2.6%
門診	159	12.0%
心蓮病房	31	2.3%
手術室	84	6.4%
其他	78	5.9%
總計	1,322	100.0%
工作職稱	人數	百分比(%)
督導以上	24	1.8%
專科護理師	109	8.2%
個案管理師	32	2.4%
護理長	93	7.0%
副護理長	45	3.4%
護理人員	1,019	77.1%
總計	1,322	100.0%
臨床服務年資	人數	百分比(%)
2年以下	293	22.2%
滿2年至5年以下	318	24.1%
滿5年至10年以下	345	26.1%
滿10年以上	366	27.7%
總計	1,322	100.0%
現職服務年資	人數	百分比(%)
2年以下	424	32.1%
滿2年至5年以下	527	39.9%
滿5年至10年以下	271	20.5%
滿10年以上	100	7.6%
總計	1,322	100.0%
護理職級	人數	百分比(%)
N	436	33.0%
N1	287	21.7%
N2	393	29.7%
N3	147	11.1%
N4	59	4.5%
總計	1,322	100.0%

在慈濟醫院工作的護理同仁，較資深者應都協助過新單位或新院的創建，好比新擁有一個家要重頭到尾張羅，有如「開疆闢土」一般，是非常難得的體驗，應該是汗水與淚水、歡笑交織的錯綜感受吧。

而台中慈院在第四年這時，面臨最嚴苛的考驗，是即將來臨的教學醫院評鑑。回首上次評鑑是在2007年，當時是台中慈院啓業後的第一百一十四天通過，也算是創紀錄的一大榮耀，三年後的現在，更要全力以赴。而此刻也正積極籌備第二期工程大樓的開設，所有同仁又彷彿回到啓業草創時期，只是接下來，要靠所有台中慈院同仁自己的努力打拼……

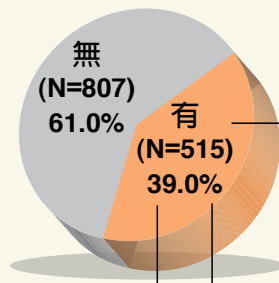
問卷樣本平均 四成具開關經驗

所以在接手此期封面故事時，台中慈院發想以切身的二期建設課題來探討六院同仁的經驗看法。透過電子郵件發送問卷，欲了解護理同仁對於創院或是設立新單位的經驗、期待和收穫，主要讓台中慈院，以及各位也能藉此稍微了解，甚至提供未來進行相關業務時的參考。

問卷共回收1,322份，工作職掌中以基層護理人員為多數，占77.1%，職級以N到N2為主，合計84.4%，工作科別以一般病房及急重症最多。在臨床年資中，各選項頗為平均，但

Q1

您曾經參與過「開設新單位」嗎？
(N=1,322)



投注心力最多的是

開立病房 38.6%
單位搬遷 28.5%
開創新院 11.7%
設立特殊單位 17.9%
其他 3.3%

一共經歷幾次

1次 64.7%
2次 21.6%
3次 9.3%
4次 1.4%
5次(含以上) 3.1%

主要負責

環境設置 42.9%
臨床照護 27.8%
制定工作規範 9.9%
人員訓練 7.8%
制定行政流程 3.1%
人員招募 1.2%
制定表單 1.2%
其他 6.2%

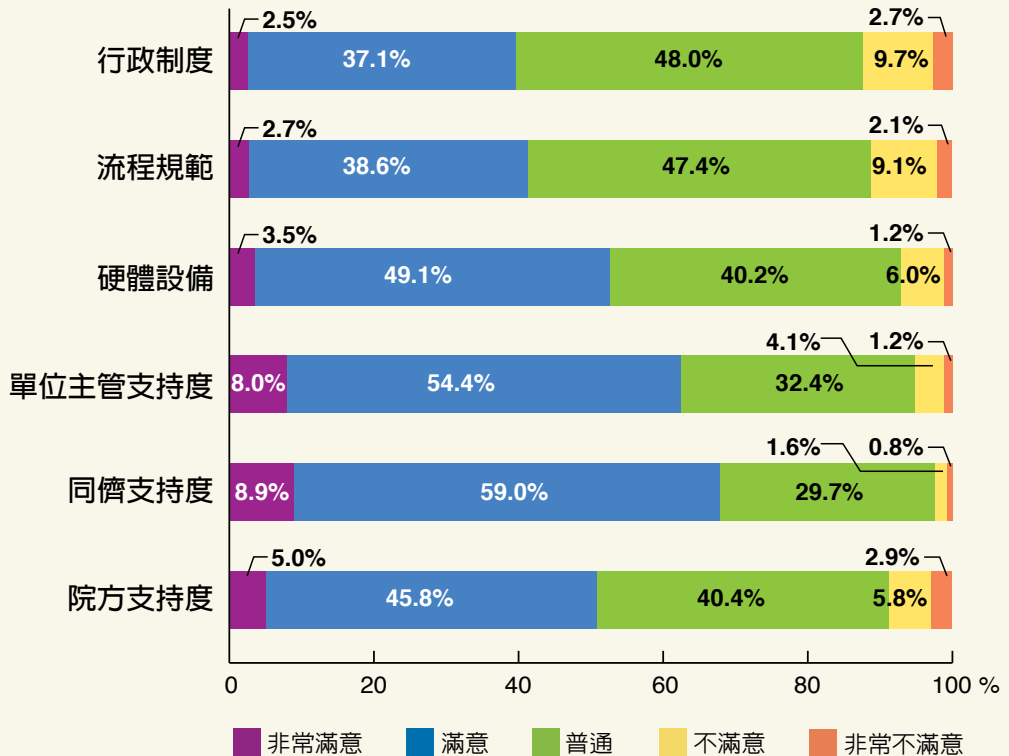
滿10年以上占27.7%，比例略高。而在現職的服務年資，最多為2至5年，39.9%，其次為2年以下，占32.1%，5~10年20.1%，現職10年以上占7.6%，判斷主要在花蓮慈院的資深者，是能夠協助新開設單位經驗傳承的族群。

問卷企劃時，預設「開設新單位」的定義為開新院或新院區、開設新的病房、甚至單位搬遷等，在六院編輯委員會討論時，曾擔心具備填答有



Q2

「開設新單位」過程中，您的滿意程度? (N=515，單選)



「開設新單位」經驗的比例太低，不具參考性。幸好統計結果，有近四成的填答者(39%，515人)曾經有相關經驗，而接下來的六個項目則請這些有經驗者回答。在創院或是開設新單位時，參與「開立病房」的經驗(38.6%)，其次為單位搬遷(28.5%)、「設立特殊單位」(17.9%)，「開創新院」(11.7%)。「開設新單位」的經驗，回答一次者占64.7%，二次者21.6%，另有3%有五次經驗；顯見

在創業維艱之時，有這些經驗豐富的護理人員，可以提供寶貴的經驗讓啓業或創單位腳步更加順利。

台中慈院的二期醫療工程即將完工，每每上班時望著對面的這棟大型建築，「守護生命、守護健康、守護愛」的任務就在心中盤旋。其實萬丈高樓平地起，每一滴汗水都是心與力的結晶，砌著愛的磚頭及連鎖磚，創造慈濟以病人為中心的醫療服務醫院。

在協助「開設新單位」過程中，最主要負責的工作以「環境設置」居多(42.91%)，其次為「臨床照護」經驗(27.8%)，接著是「制定工作規範」(9.9%)、「人員訓練」(7.8%)，當然開設單位是鉅細靡遺的工程，小如表單制訂等工作也需有人承擔，而在人員招募的比例則偏低(1.2%)。

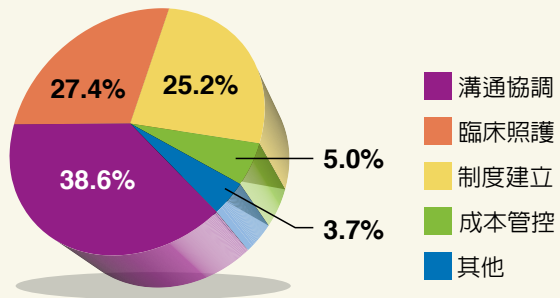
溝通協調大進步 同儕主管定心丸

接著針對總樣本數中四成具開設新單位回答者提問，問卷設計由「行政制度」、「流程規範」、「硬體設備」、「單位主管支持度」、「同儕支持度」、「院方支持度」等六方面詢問滿意程度。結果發現，選擇普通的比例不低，上述六方面的滿意度分別為39.6%、41.3%、52.6%、62.4%、67.9%、50.8%，對於「行政制度」的滿意度最低，其次為「流程規範」，滿意度最高的是「同儕支持度」，其次為「單位主管支持度」；而不滿意的比例也是「行政制度」最高，12.4%。顯然，能夠完成設立新單位、新院等開創性任務，同儕之間的鼓勵支持非常重要，而單位主管最了解箇中辛苦，單位主管能夠支持，自然較有力量完成任務。

針對有經驗者，再問「開設新單位」過程中，專業以及人際關係上的最主要收穫；在專業方面的收穫，最

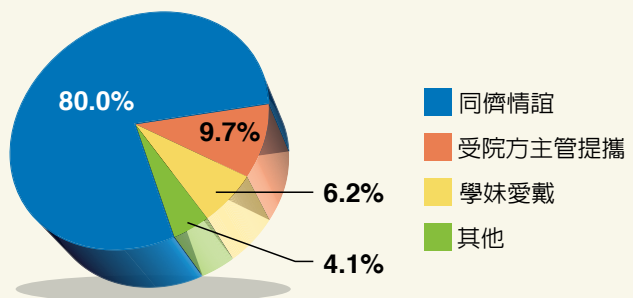
Q3

「開設新單位」過程中，您在專業上最主要的收穫？(N=515)



Q4

「開設新單位」過程中，您在人際關係上最主要的收穫？(N=515)



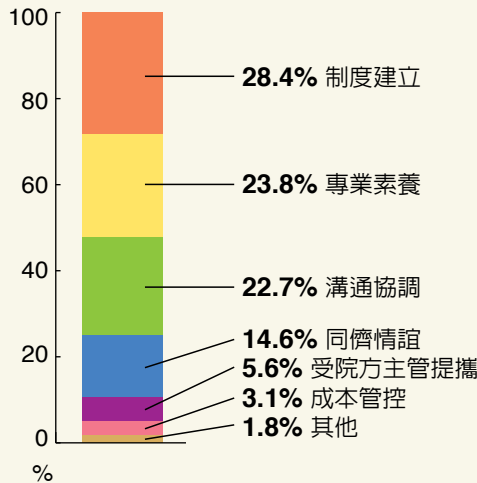
主要是溝通協調的能力(38.4%)，臨床照護的能力與經驗也是主要收穫，占27.4%，建立制度的能力(25.2%)也是參與類似開創性的任務較有機會學習到的，另有5%選擇學到了管控成本，這也是管理方面很重要的能力。

從無到有的每一個過程都是重要的考驗，在單位或是醫院硬體設置後，工作相關規範及人際關係的協調是非



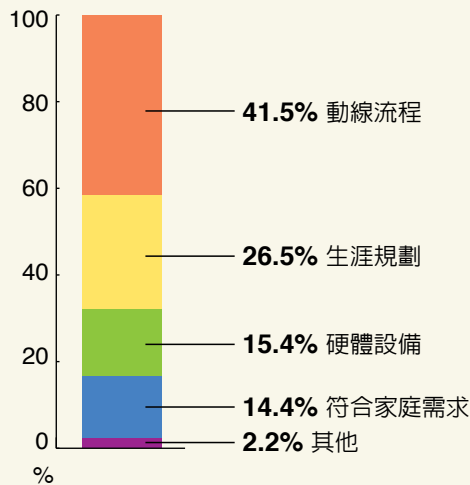
Q5

若有機會（或再次）參與「開設新單位」，您最期待的收穫？(N=1,322，單選)



Q6

若有機會（或再次）參與「開設新單位」，您最在意的是？(N=1,322，單選)



在資深護理前輩莊淑婷副院長的鼓勵聲中，台中慈院全院護理夥伴努力向前邁進。圖為台中慈院2008年度護理行政管理訓練結訓暨2009開訓典禮合影，中立者為莊副院長。

常重要的關鍵；「同儕情誼」80%的高比例，表示在凡事起頭難的開創期間讓許多同事建立起惺惺相惜的革命情感，也由此發現肩並肩的相互扶持與支援是一件難能可貴的經驗。可見透過開設新單位之類的任務完成，良性的壓力下，護理人員的專業與人際溝通能力大幅成長。

為了因應二期建築的業務擴編，台中慈院護理部一刻不停地準備著。例如，三年內舉辦了兩期護理行政管理訓練，積極培訓初中階主管。在2008年度護理行政管理訓練結訓暨2009年度開訓典禮中，莊淑婷副院長說出她對於大家的期許，「能培養發現問題、解決問題，做為醫院上下溝通之間橋梁的護理長。」也勉勵學員：「希望各位要堅持，大家要合心和氣互愛協力，辛苦過來就好了，當護理長是同仁的典範，護理長的角色

非常重要。」曾經擔任過許多科別護理長的莊副院長，以自己從基層做起，加上不斷精進上課的經驗，鼓勵大家，「不做丟問題的護理長，要做發現與解決問題的護理長，當溝通的橋梁，找出問題」、「雖然夾心餅乾不好當，但是眼淚流了，擦一擦就要繼續做。」、「有問題，找輔導的督導、主任、我，都會幫忙大家！」莊副院長的一席鼓勵，讓在場護理同仁十分感動。護理部劉宜芳主任也表示，「行政與管理沒有真正的一百分，但是每個人有自己帶人的風格，原則與方式卻是不變的。因為護理部是全院人數最多的單位，醫院的事就是護理部的事，要努力扛起來。」

有主管的支持與帶頭做，同甘共苦的夥伴，台中慈院的護理同仁把握接下來的開疆闢土的經驗，發揮潛能，撐過去，專業又將大大提昇一級。

期待制度建立 把握成長機會

接著請問所有填答者回答假設性問題，若有機會（或再次）參與「開設新單位」，最期待的前三項收穫是「制度建立」(28.4%)、「專業素養」(23.8%)、「溝通協調」(22.7%)。

最在意的則是「動線流程」占41.5%，顯示護理同仁希望在臨床工作動線順暢，然而臨床護理品質

上，QCC是一項增加照護品質及方法更有效率的手法之一，在精益求精過程中，護理同仁也由照護病人的動線中，發現符合人性化的服務動線，是使護理照護可更科學化、更有效率。其次是「生涯規劃」(26.5%)，「硬體設備」占15.4%，「符合家庭需求」也占14.4%。

全體作答者認為「開設新單位」最主要的好處是「成長機會多」(44.3%)，其次是可以重新設計人性化的流程(20.5%)，讓動線更順暢(18.2%)，當然硬體或儀器設置也正好可以更新(15.1%)。

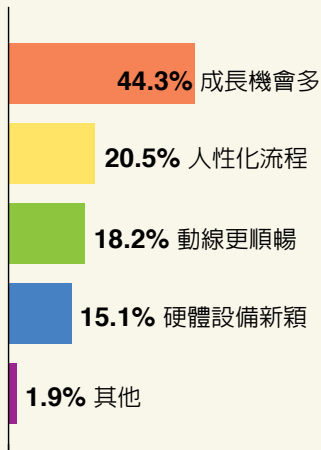
留任新人實現自我 攜手創榮景

「人」是機構最寶貴的資產，護理人員又是醫院最大多數的一群人。因此，許多醫院對護理人員職級進階都很關心及協助，在各方面專業知識都有課程設計或是學習，其中包括護理人員N1~N4各職級進階課程、RCA及PDCA的書寫和應用，呼應護理人員對於面對「開設新單位」感到最具挑戰性的是「人員訓練」(23.0%)，其次是「自我成長」、「人員協調」等。

為照顧新生代的護理人員，台中慈院在首次通過教學醫院評鑑後，於2008年加入「二年期護理師（護士）訓練計畫」，針對取得護士、護



Q7 您認為「開設新單位」最主要的好處是？(N=1,322, 單選)

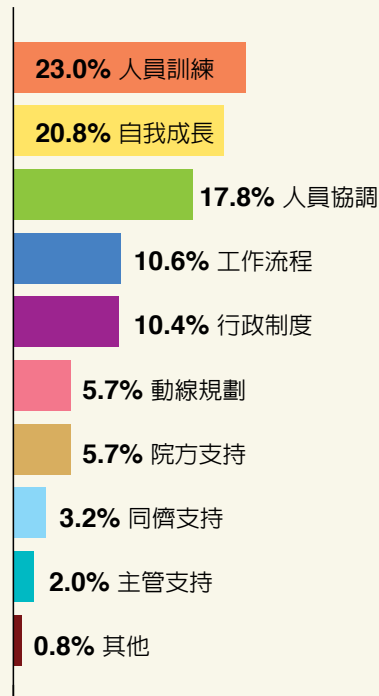


理師執照的新手展開訓練，並舉辦「臨床輔導員訓練研習會」。為了達到最有效的溝通，最高原則在於必須先傾聽、觀察，注意對方的感受、了解對方真正的需求，捉住對方的心，還需要不斷的澄清表達或接收到的資訊，以達到雙方的共識與目標。更不要忘了將心比心，設身處地去感受、體諒他人。臨床上所有資深的護理人員也都是經過這一段歷程才成長的。

歸納以上結果，得知完善制度建立與動線規劃，使護理人員有良好的工作環境專業知識成長與成就，而這也將是提供未來在開設新單位或創院的參考。

台中慈院從計畫到啓業，曾歷經九二一大地震及其他颱風災害，幾經

Q8 您對於「開設新單位」感到最具挑戰性的是 (N=1,322, 單選)



多次考驗終於在2007年1月開幕。從過去到現在深刻感受「從無到有」的歷程，創院的舉步艱辛、設立新單位的困難等等，有慈院護理前輩的經驗傳承，台中慈院全院護理同仁深吸一口氣，繼續為打造二期醫療服務的榮景加油。想想這三年多來，全院同仁努力為中部鄉親的健康把關，看到鄉親們親切滿意的笑容，一切都值得了。