

第 3 章

如何教導與學習 護理行政管理

**How to Teach and Learn Nursing
Administration and Management**

作者：徐南麗

本章大綱

了解學習目標

護理行政管理學課程

護理行政教學工作規劃及

評值流程

如何學習護理行政

護理行政實習

結論



(三) 醫院評鑑

為提高醫院的品質，教育部及衛生署通常每三年舉辦一次醫院評鑑。護理評鑑的內容包含：①上次評鑑建議事項辦理情形，含評鑑資料之填寫；②護理行政；③護理人力；④護理作業；⑤護理品質；⑥加護病房護理；⑦其他；⑧護理人員成長八大項目。有關護理教學部分包括：①護理教育組織與功能；②護理人員成長與發展；③護生教育；④教學與圖書設備；⑤教學研究與圖書經費五個部分。醫學中心、區域醫院及地區教學醫院在分數上略有差異（詳見第39章）。

(四) 電腦資訊系統

醫院各項作業中，電腦化已成為21世紀的趨勢，幾乎所有作業都可上電腦。護理資訊系統起步較慢，在醫院與護理有關的資訊系統含：護理通報系統、護理計畫、護理診斷、各種護理衛教、護理排班、病人分類系統，各科部、單位及個人的首頁(Home Page)、各種公文、視訊教學錄影帶及網路教學等，期望各單位及個人均能建立網址，以便上網或查詢有關資料，將來資訊業發展空間很大（詳見第40章）。

(五) 學生團體報告

將護理行政與護理研究結合在一起，完成團體報告，是展現行政與研究整合學習成果最佳的方式，老師須協助學生事先訂定題目，查核是否為行政主題（附件三）並將評值表，含內容與表現方法給學生說明，以便使學生了解評值內容，依研究方式做行政內容報告。

二、學習目標

- 上完行政管理課程後，學生能寫出行政管理六大目標，並靈活應用。
- 能適當的規劃短、中、長程目標。
- 能寫出自己生涯規劃並含短、中、長目標（每種目標至少二個）。
- 能設計護理組織結構，例如：畫出醫院、護理部、病房的組織架構圖或委員會的組織架構。

- 能說出人事管理的內容及重點。
- 至少會應用一個以上護理理論來分析問題。
- 能夠舉例說明兩人或團體之間有效溝通技巧。
- 能做好開會前準備工作，並在會議中能領導同事發言及討論。
- 能應用病人分類系統計算護理時數、分配護理人力及計算護理生產力。
- 能夠應用護理品管步驟來改善護理品質。
- 能設計考核評值表應用於實際工作上。
- 能舉例說明個人在行政管理專業知識上有何成長。

護理行政教學工作規劃及評值流程

如何教好課程，事先的準備計畫及建立標準化作業流程是很重要的，建議老師自己上課及帶實習，才能將課程與實習所學所用結合在一起，因此最好上學期將行政管理課上完，下學期實習效果才會較好。否則先實習者未將課程上完，就實習結束，恐未達教學目標。茲將流程及注意事項以具體方式舉例如下（教學可依對象不同而調整）：

1. 第一堂課須準備本學期上課時間表，含內容、教學目標、教學方法、評值方式（如期中考占30%、期末考占30%、期末團體報告占20%及平時成績占20%）及提供學生的參考書目。
2. 第一堂上課時給予課前評值（附件一），了解學生對課程學習前的了解程度及興趣，以做為往後教學參考。
3. 每周上課前應將教材準備好，並將資料更新，如資料是去年的，應收集最新資料，復習以往資料並重新組織思考如何教學（例如：使用網路教學，用PowerPoint 幻燈片或投影片教學），使之目標化、系統化、具體化。教學方法可採多變化，可先問學生問題，如是否有做生涯規劃？對生涯的看法？也可以藉角色扮演，彼此討論，如使用錄影帶攝影等觀察自己扮演的角色，並使用不同教學工具以助教學多變化。
4. 須繳交之作業於規定日後兩周內交齊，如請學生寫自己的生涯規劃及如何做好「有效溝通」等作業。
5. 期中考前二周將考題出好（內容包括：選擇題、填充、簡答題及計算題），

- 考題最後附「期中評值」，請學生寫出自己的心得及建議以做為教學改進參考。出題方式測驗題可參考高考出題方式，考量出題內容含知識、理解、應用、分析、綜合與評鑑等六大能力層次分布。命題難易度含易、中、難，適中題可占 50~60%，考試內容含上課範圍適當比例，並靈活運用題目，減少純記憶性試題，使學生能達到理解、應用、綜合、分析及評鑑的程度。
6. 批閱考卷後，公布分數及標準答案給同學，有問題者再向老師請教。也可採用上網方式公布答案。
 7. 期末應交團體報告及個人報告，報告後附期末評值（含心得及建議）（附件二），以便了解學生對整個課程的想法，達到雙向溝通效果。
 8. 護理行政作業及團體報告一律採用電腦打字書寫，以符合時代潮流。學生報告可用 e-mail 傳送給老師，老師也可以將上課講義上網或 e-mail 給同學。
 9. 期末團體報告可自行組成小組，原則上每組 6~8 人，每組報告時間為 20 分鐘（為教導時間管理觀念，當到 18 分鐘時會有鈴聲響提醒同學於 2 分鐘內結束報告），講評及討論為 10 分鐘。以一班 40 名同學為例，可分為六組，每組 6~7 名。上課 2 小時可安排 3 組同學報告，期末團體報告評分標準請參考附件四。

如何學習護理行政

先看教科書，了解這門課程主要學習內容大綱是什麼？有了宏觀後再看細節。每次上課前先「預習」，在腦中想想上課的內容是什麼？上課時應專心「聽講」，不要一心二用，以致二件事都做不好。下課後好好「復習」，有不明白處問老師、到圖書館查詢有關資料或上網查詢相關文獻，將接觸面拓寬。平日多思考，在醫院實習時多看、多做、多學、多問、學以致用，由做中學，自然會得到許多收穫及興趣，個人也會有成就感。因此學好護理行政的祕訣是：

- ① 首先要有整體觀念；
- ② 上課前要預習；
- ③ 上課時認真聽講；
- ④ 上課後要復習；
- ⑤ 平日多觀察記錄、思考、反省；
- ⑥ 配合臨床學習，才能學以致用，收事半功倍之效。

護理行政實習

大學部的護理行政管理實習通常以2個學分計算，一個學分必須實習2~4小時，有些學校特別加強某科實習，則會以一學分4小時計算，一般則以2~3小時計算。若以2小時計，一學期18周，則須實習 $2 \times 18 \times 2 = 72$ 小時，除以每天8小時，則須實習9天，這9天還要配合學校在四年級還有其他課或實習，通常會安排一周連續上三天，三周完成。學生可分梯實習，因實習行政最好是一對一的實習，如無法達成一對一的標準，最多不要超過一對三。實習前老師應將實習計畫撰寫好，內容包括：①實習科目；②實習學分；③授課學分；④實習時間；⑤指導老師；⑥學生名單；⑦實習地點；⑧實習單位正副護理長；⑨實習組別；⑩實習內容、目標（含第一、二、三周學習目標，見附件五）；⑪作業說明（含心得、臨床表現參與實習討論會及期末實習報告）；⑫學生自我評值表；⑬病房學生實習評值表，評值表內容包含護理行政、管理能力及個人態度儀表等。實習目的在於希望學生能對護理行政管理六大過程及實習項目（見附件六）有充分的了解，能有機會做教學規劃、排班、設計病房的組織架構圖、自我評值及主持開會、了解電腦作業、參與品管作業等。當然時間是有限的，學生的自我學習，隨時掌握學習機會，多看、多問、多做，多與護理長及老師們建立良好人際關係，也是護理行政實習成功的因素。

結論

如何學好護理行政，老師怎麼教？教什麼內容？為何要教此內容？在哪裡教？可依據5W1H的原則，輔以學習前評估，學期中評估，學期末評估，應可改進教學方式。至於應如何學習才能達事半功倍的效果呢？可事先看書預習這一堂要上的內容，上課時認真聽講、思考，設想如果自己是老師，會安排哪些內容，下課後再復習講義、課本、參考有關書籍或上網查資料，相信以此三部曲反覆練習，加上由做中學，及不斷由各種評估及評值方法，如考試、團體報告及實習中找出個人的個別差異及團體的學習效果，選用各種不同的教學方式，認真評值學習目標，上完課後到實習單位實習，能將上課內容與臨床實務應

用結合在一起，相信必可改善護理行政教學與護理行政工作。

本章習題



問題討論

- 一、如果您是一位大學護理系四年級的學生，面對護理行政管理學這門課程，您會為自己設下哪些學習目標？對課程有何期許及準備如何學習呢？
- 二、護理行政管理學課程中，哪些主題是您最有興趣及最沒興趣的？請列出五個主題，並分析喜歡、有興趣，及不喜歡、沒興趣的原因。

選擇題

- 一、有關了解財務狀況及分析收入、支出等觀念是屬於哪一課題的範圍？人事管理 領導 損益平衡 規劃。
- 二、下列有關護理行政的敘述何者有誤？護理行政這一門課通常是在護理系較低年級上，因其是屬層次較低、較簡單的課程 此課程主要是說明護理行政的內容，讓學生能說出護理行政六大管理課程，以達到學習目標 能夠幫助護理人員在臨床專業應對及處理事情上成長進步 使護理人員靈活應用專業知識，且能適當地規劃短、中、長程目標，寫出自己的生涯規劃。
- 三、下列哪幾項不屬於護理行政範圍？①規劃；②預算；③外科；④身體評估；⑤績效考核；⑥損益平衡。②③④ ④⑤ ③④ ③⑥。

解答

選擇題

- 一、 二、 三、

參考書目

Billings, D. M.(1997). Connecting points: Distance education. Issues in teaching and learning at a distance: Changing roles and responsibilities of administrators, faculty, and students. Computers in Nursing, 15(2), 69-70.

Dixon, E.(1989). Teaching and learning. Natnews: British Journal of Theatre Nursing, 26(12), 15-6.

Donovan, M. S.(1989). The role of the teacher affects learning. Florida Nurse, 37(10), 8-9.

Fardell, J., Humphris, D., & Reed, S.(1994). Managing the learning experience: Quality in learning. Nursing Times Open learning continuing education study unit(part 1). Nursing Times, 90(14), i-viii.

Flynn, L.(1996). Continuing education corner-teaching and learning through mentorship. New Jersey Nurse, 26(3), 5.

Garity, J., & Chari, S.(1997). A teaching-learning dialogue. Massachusetts Nurse, 67(4), 4-10.

Kischling, J. M. et al.(1995). Evaluating teaching effectiveness. Journal of Nursing Education, 34(9), 401-410.

Krichbaum, K.(1994). Clinical teaching effectiveness described in relation to learning outcomes of baccalaureate nursing students. Journal of Nursing Education, 33(7), 306-316.

Nolinske, T.(1999). Resource list for teaching and learning. American Journal of Occupational Therapy, 53(1), 75-82.

Thorne, G. L.(1983). Measuring student learning. Nurse Educator, 8(2), 7-10.

附件一

陽明大學護理系大四護理行政課程課前評值表

學生姓名：_____

課程內容	了解程度					興 趣				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	非	不	尚	了	非	非	沒	尚	有	非
	常	了	可	解	常	常	興	可	興	常
	不	解		解	解	興	趣	趣	興	興
	解					趣				趣
1. 護理行政課程內容簡介	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 護理行政管理概論	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 規劃	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 生涯規劃	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 預算	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 損益平衡	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 時間管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 組織概念	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 有效溝通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 人事管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 護理教育	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 病人分類系統	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 護理研究過程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 護理行政研究	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 領導統御	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 問題解決法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 護理品管	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 護理生產力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 醫療糾紛的預防與處理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 電腦資訊系統	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 考核評值	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 單項成本與護理費用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

※了解程度：請鉤選自己對於護理行政課程內容的了解程度

※興 趣：請鉤選您對於整個護理行政課程內容的興趣程度

附件二

護理系大四護理行政課程期中及課後評值表

學生姓名：_____

課程內容	了解程度					滿意度					增減時數			
	1 非 常 不 解 了 解	2 不 了 解	3 尚 可 解 了 解	4 了 解	5 非 常 了 解	1 非 常 沒 興 趣	2 沒 興 趣	3 尚 可 興 趣	4 有 興 趣	5 非 常 有 興 趣	原 來 時 數	不 變	增 加	減 少
1. 護理行政課程內容簡介	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 護理行政管理概論	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 規劃	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 生涯規劃	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 工作標準	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 時間管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 預算	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 損益平衡	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 組織概念	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 有效溝通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 人事管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 護理教育	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 病人分類系統	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 護理研究過程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 護理行政研究	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 領導統御	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 問題解決法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 醫療糾紛的預防與處理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 護理品管	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 護理生產力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 護理費用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 績效考評	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 醫院評鑑	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 電腦資訊系統	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

※了解程度：請鉤選自己對於上完課的了解程度

※滿意度：請鉤選您對於整個護理行政課程的滿意度

一、您對於這學期的護理行政課程滿意度及建議？

1. 教學方式：十分滿意 滿意 尚可 待改進

建議：1. 教學內容豐富，但可用其他教學方法共同呈現，增加交流。

2. 可增加更多的參考資料。

3. 老師有時有發講義，有時沒有提供。建議每堂課給講義或內容大綱。

2. 課程安排：十分滿意 滿意 尚可 待改進

建議：護理行政內容涵蓋範圍很廣，時間不夠時可只針對幾個重要主題深入探討。

3. 其他：希望期末能以其他方式取代個人報告，如此負擔才不會那麼重。

二、上完護理行政課程心得與感想

心得：上完「護理行政」這門課之後，除了對護理的專業領域，如：護理研究、預算、病人分類系統有所了解外，對於個人的幫助也很大。如：時間管理、問題解決法等，這些都可以運用到生活中，所以收穫良多。而在期末時團體報告方式很不錯，算是整學期中最生動的表現，令人印象深刻。

感想：感覺老師上課很認真，算是傾囊相授，讓我們覺得更應好好吸收及學習。團體報告及做個人報告時讓我們感覺有一股力量激勵我們去主動學習，真的是很不錯的教學方式。

前言

護理行政管理學這一門課通常是在各醫學院護理系第四年修課，或在其他護理技術學院的高年級上課的，是屬於層次及難度較高的課程。為何要學習這一門課呢？因為護理不只是照顧一位病人、做好護理技術、照顧患者家屬、將個人分內的事情做完而已，還要學會組織事情及管理。管理小自個人、病人、病房，大至管理護理部，甚至整個醫院、全市、全台灣的衛生服務、教育、行政都與管理不可分。在個人方面，如：個人生涯的規劃、時間的管理；在病房方面的管理，如：安排病人診斷、檢查及治療流程、人員的排班、單位財產管理、預算與成本分析及病房品質的監控等；在護理部如何應用行政管理技巧讓整個部門動起來、使組織充滿生命力，讓每一位同仁有前進的目標，讓每一個病人得到最好的照顧品質並維持良好士氣及組織氣氛等都是管理，因此護理行政是一門很重要且實用的課程。

如何學習護理行政管理學這門課程呢？當然第一步就是必須要有目標，其次就是要做好規劃，這樣就能有系統地學習。學了知識技能以後，如何學以致用、發揮創意更是重點，當然教學者須知道學生是有個別差異的，不是每個人一說、一學就會的，因此教師須因材施教，透過適當的教學方法，將內容、目標及期望經由暢通的管道及教學模式教給學習者，啟發學生創造力與想像力，使人人不僅都有管理的觀念，更能青出於藍，不斷發揮潛能、研發創新、追求卓越，共同為促進護理專業蓬勃發展、提升護理品質、全民健康及社會福祉而努力。

了解學習目標

護理行政是一門深入淺出、有系統及實用的課程。大部分學校課程安排在高年級，一方面是配合已學過的護理基礎課程，另一方面是當課程結束後，可以銜接進入臨床實習護理行政，使學理與臨床相呼應，讓學生們學以致用，增加學習效果。但事實上，各年級的學生都可以上行政管理課程，端看所學習的

附件三

護理行政管理題目範例

以下是學生曾報告過的行政管理題目，僅提供參考：

1. 新進同仁工作滿意度因素探討。
2. 臨床護理人員分級制度實施與評值。
3. 個人目標與團體目標相關性的探討。
4. 影響醫療團隊溝通因素之探討。
5. 影響護理專業與獨立能力的自我提升之因素。
6. 大學護生生涯發展之探討。
7. 輪流班別與固定班別對護理人員的影響。
8. 護理長領導的特色與角色探討。
9. 精神科病房實施護理人員月輪班制對護理品質的影響。
10. 臨床護理人員對工作滿意因素之探討。
11. 授權與分權效益分析。
12. 護理專業形象及影響因素之探討。
13. 「手術全期護理」為中心護理標準的建立與評值。
14. 招募優秀護理人員的規劃，實施與評值。
15. 提升自我領導才能的規劃與評值。
16. 影響護理人員離職因素的探討。
17. 護理人員專業自主性與工作滿意度之相關性探討。
18. 一個醫療糾紛的案例探討。
19. 影響護理生產力有關因素。
20. 探討如何有效交班。
21. 護理人員倦勤之探討。
22. 護理人力流失因素探討。
23. 護理人員在領導統御上的角色模式。

附件四

國立陽明大學護理行政課程分組報告評值表

特優：90~100分 優：80~89分 良：70~79分 佳：60~69分 劣：60以下

內容及表現方式		分數	百分比	評 分					組 別						
				特優	優	良	佳	須改進	第一組	第二組	第三組	第四組	第五組	第六組	
內 容	1. 開場白能吸引人	5	5												
	2. 清楚說出題目及主要目的	5	5												
	3. 清楚說出報告的重要性	5	5												
	4. 主題有價值	5	5												
	5. 內容條理分明、合邏輯、有組織能力	10	10												
	6. 正確表達收集資料、規劃、組織、人事管理、領導、控制的過程	40	40												
	7. 結果具體	10	10												
	8. 結論精闢、有效果	10	10												
	9. 建議合宜	5	5												
	10. 參考資料正確合時	5	5												
	小 計		100	100											
表 現 方 式	1. 有眼對眼接觸	5	5												
	2. 聲音、音量合宜，身體語言表達適當	10	10												
	3. 外表台風穩健	5	5												
	4. 態度（儀態、自信、熱誠、有說服力）	10	10												
	5. 能控制緊張情緒	10	10												
	6. 對輔助教材使用適當	10	10												
	7. 內容完整有充分準備	10	10												
	8. 時間管理恰當	10	10												
	9. 分工恰當合作無間	20	20												
	10. 內容及表達方式有創意	10	10												
	小 計		100	100											
平 均 總 分															

日期：_____ 評審委員：_____ 組別：_____

附件五

每周實習目標

周次	學習目標
第一周	<ul style="list-style-type: none"> · 認識單位環境及有關人員 · 了解單位特性、功能、政策、作業程序及工作標準 · 了解護理人員、醫療小組同仁之角色及職責 · 了解病歷及各項資料之收集、整理與管理方式 · 了解單位同仁溝通方式及電腦作業系統
第二周	<ul style="list-style-type: none"> · 了解病房短、中、長期計畫 · 了解病房年度工作目標、中心工作 · 了解單位組織結構、護理模式 · 了解排班方式及時間管理（含交班及護理工作）運用 · 了解病房人事管理作業系統（含選人、用人、生涯規劃及考核） · 實習副護理長工作
第三周	<ul style="list-style-type: none"> · 了解護理長的領導方式及問題處理 · 了解病房品管作業系統 · 了解病房預算、財產管理及成本效益 · 了解與健保給付有關作業 · 實習護理長工作

附件六

護理行政管理過程實習目標

內 容	學 習 目 標
評 估	<ul style="list-style-type: none"> · 了解單位軟硬體設備、環境與相關科部之聯繫作業 · 了解及分析「病歷」內容、資料收集來源、整理及管理方式 · 了解及分析病房「各項資料」的收集、整理及管理方式
規 劃	<ul style="list-style-type: none"> · 了解病房短、中、長程計畫及預算 · 了解及分析病房的年度工作目標及中心工作 · 了解及分析病房各項護理工作標準
組 織	<ul style="list-style-type: none"> · 了解單位組織、工作模式及人員溝通方式 · 了解及分析單位護理人員工作職責 · 了解及分析護理人員時間管理方式（含排班）
人事管理	<ul style="list-style-type: none"> · 了解單位人事管理作業（含選人、用人、生涯規劃及考核） · 了解及分析病房離職率
領 導	<ul style="list-style-type: none"> · 了解護理長領導型態 · 了解護理長問題解決、危機處理及決策方式
控 制	<ul style="list-style-type: none"> · 了解病房電腦資訊系統 · 了解病房品管作業系統 · 了解病房教學及研究作業 · 了解病房財產管理、成本效益及與健保有關作業

課程內容是什麼。就如同：小學可以上英文，中學、大學、研究所也都可以上英文，只是內容、教學方法不同而已。若要廣泛並深入探討護理行政內容，如：評估、規劃、組織、人事管理、領導、控制等，每一個主題一學期上一、二個學分都可能討論不完。國內外許多碩、博士班研究所，專修組織（如：青少年組織、組織氣氛、組織結構、組織理論、組織目標、組織結果、組織類型、組織氣候、組織動態、組織發展）各主題都可分一、二個學分教學，因此大學、碩士班、博士班同樣上有關護理行政課程，但在層次上則有極大的差異。大學護理系主要將護理管理六大過程，包含：評估、規劃、組織、人事管理、領導統御、控制等章節加以說明，每一過程列舉3~5個相關主題加以討論；研究所則是針對重點主題加以深入探討，如只針對護理人力資源分析與成本效益開二個學分課，便縮小廣度，增加深度；博士班則可以自己的博士論文研究題目為主題，如：規劃、組織、領導或經濟成本等加以深入研究，發展理論或創造發明新的模式。如以「輔導個人生涯規劃」為主題，如何啟發、開發、發展每個人的潛能智慧，達到最佳效果，是值得探討的。如能發展各種護理措施，如以坐禪、靜坐、靜思、發現自我等方法找出潛能，使每個人均能以一當十，發揮最高生產力，不也是極大的貢獻嗎？當然能在博士班畢業也就代表在某一領域已成為「專家」，而不是「博」學而不「專」精的「博」士，事實上博士班畢業後至少是擁有一個「專」業領域之專家。

因此，教師須視學生的需求、目標為何而因材施教，而不是不論其能力為何，一律給予廣而深的教材或是缺乏廣度而又無深度的教材。

護理行政管理學課程

我們以大學為例，基本上大學護理系通常一學期以二個學分來修完護理行政管理學的課，一學期以二至四個學分來「實習」護理行政管理學。若一學分以18小時計算，則有36小時上課時間。根據作者累積十年的護理行政管理教學經驗，並依據同學們課前（附件一）、期中及課後評值（附件二）所提供的意見，修改應增或刪減課程內容，大致規劃上課內容如表3-1。

表 3-1 護理行政課程內容及時數

編號	課程內容	時數
1	護理行政課程內容簡介	1 小時
2	護理行政管理概論	1 小時
3	規劃與目標管理	2 小時
4	生涯規劃	2 小時
5	工作標準	1 小時
6	時間管理	1 小時
7	預算	1 小時
8	損益平衡分析與應用	1 小時
9	組織概念	2 小時
10	有效溝通	2 小時
11	人事管理	2 小時
12	護理教育	1 小時
13	病人分類系統	2 小時
14	護理行政與研究	1 小時
15	護理行政專案撰寫	1 小時
16	領導統御	1 小時
17	問題解決法	1 小時
18	醫療糾紛的預防與處理	1 小時
19	護理品管	2 小時
20	護理生產力	2 小時
21	護理費用	1 小時
22	績效考評	1 小時
23	醫院評鑑	1 小時
24	電腦資訊系統	1 小時
25	學生團體報告	4 小時

注：附件一、二評值表的內容會因上課題目及時間（如：固定假日、特殊事件、地震等因素無法上課）而有彈性改變及修正。

一、授課內容簡介

(一) 護理行政課程內容概說

這個主題主要是說明護理行政的內容是什麼，讓學生能說出護理行政六大管理課程，到學期末要達到的目標（詳見學習目標）、這學期上課方式、如何評分評值以及建議參考資料等。

(二) 護理行政管理概論

主要是將六大管理課程，含評估、規劃、組織、人事管理、領導、控制等加以概說內容，並討論護理行政現況與未來趨勢使學生了解這學期上課的內容（詳見第1、2章）。以下各章將分別深入探討除「評估」以外之五大過程，其中「評估」已於各項過程中列入說明，因此不另列章節加以討論。

(三) 規劃與目標管理

規劃之前要先了解公司或醫院的願景、價值觀、理念與使命，規劃本身包括個人生涯規劃、團體規劃、組織規劃，依時間分有長、中、短程規劃，由誰來規劃？如何規劃？如何執行？如何評值？可以5W1H的原則來規劃，可清楚知道未來的方向。目標管理通常可在此主題內舉例說明（詳見第6、7章）。

(四) 生涯規劃

有生涯規劃與無生涯規劃影響一生極大，很多人上過生涯規劃後對未能即早上此課引以為憾。如果早知規劃，就不會白走許多冤枉路，或以80%的努力卻只得20%的成果。生涯規劃可以5W1H的原則做全方位的規劃，包含事業、生活、財務、家庭、健康等多方面的考量，輔以老師或護理界前輩的生涯規劃為例和同學討論與規劃（詳見第8章）。

(五) 工作標準

科學管理之父泰勒觀察工人剷煤情形，找出成果（工作量）最多的工作人員之作業方式，建立標準，以做為新進工作人員教育訓練藍本，之後以減少工

人數、增加工人薪水，使真正工作者得到績效獎金，增加生產力，簡化流程已成為現代管理學習的首要目標，因此建立病房技術標準化、專科護理標準化、住院病人護理服務品質標準化、護理品質評值標準化，教學如參觀訪問流程工作標準化、行政作業標準化均有助行政管理增加效益與效能，對提高生產力頗有助益（詳見第 9~11 章）。

(六) 時間管理

做為管理者如果經常遲到早退，開會不準時，檢查、手術、治療或給病人服藥不準時，病人就可能遭殃了，因此醫院工作人員一定要有時間觀念，人命關天，千萬不可因小失大延誤時間，造成無法彌補的損失。生命有限，如何在有限的時間內做好時間管理，養成好習慣，去除拖延的習慣，以一當十，以 24 小時當 48 小時充分利用，才是明智之舉（詳見第 12 章）。

(七) 預算

在規劃中一定會和人、事、財、物等資源連結在一起，雖然有些事沒錢也可以做，但有預算有錢，就是幫忙工作順利推展的原動力。因此了解預算內容、種類，如何做預算計畫、爭取預算，結算時總檢討做下次預算的參考……等，均為上課重點（詳見第 13、14 章）。

(八) 損益平衡分析與應用

護理人員法通過後，護理人員可以經營護理之家、當院長。當院長就得懂得如何經營醫院，了解財務狀況，分析收入支出，是損失或受益，其損益平衡點為多少錢？要收多少病人？才能達到損益平衡點等。由教導計算盈虧方式啟發學生，透過成本概念分析損益，將損益平衡運用在個人及工作上，進而創新改進，如採外包制等節流方法減少開支增加醫院營收，以確保醫院能永續經營，個人工作與薪資才能保障（詳見第 15 章）。

(九) 組織概念

組織的內容範圍最廣，舉凡組織氣氛、組織結構、組織理論、組織目標、組織結果、組織類型、組織氣候、組織動態、組織發展都在研究範圍內。醫院

的組織如何？護理部的組織如何？單位組織如何？結構如何？組織架構圖怎麼畫？護理模式如何？都應有所了解（詳見第16~18章）。

(十)有效溝通

由組織表可見個人所占的地位、角色，對上要與誰溝通？對下與誰溝通？如何溝通才能達到目的，才不會淪為溝而不通呢？在電視上看到立法院公然打人的亂象，有人說：台灣人最需要學習的就是「溝通」。至於該怎麼說？如何溝通？在什麼場合說？5W1H的技巧及如何加強自我肯定訓練來面對挑戰挫折，達到「有效溝通」，處理問題是極重要的。角色扮演、討論及辯論、拍攝錄影帶觀察自己實際上課或扮演角色的態度，藉語言表達、行為分析、網路教學等都是有效的教學方法（詳見第19章）。

(十一)人事管理

人事管理分管「人」與管「事」。「人」管好、選對人做對事，事情就成功了一半。由選人、招募甄選、用人、排班、在職教育、人力規劃（含病人分類系統）、護理模式、考核評值、護理人員自我發展到離職、退休都是人事管理的範圍，讓學生了解人事管理上的內容及功能，有助人事管理暢通（詳見第20、21章）。

(十二)護理教育

學生做好個人規劃後，學校如何教育學生，醫院如何規劃護生及護理人員的護理教育，使護理人員隨進階制度推行，在學習中成長，培養護理能力、提升品質，並終生學習迎上時代潮流，都是教學之重責大任（詳見第22、27章）。

(十三)病人分類系統

美國已有86%的醫院實施病人分類系統，目前病人分類系統是最科學化，且能具體算出護理活動、護理時數、護理績效、護理生產力及護理費用的方法，台灣亦應大力提倡研究，以便人事管理能達資訊化、迅速化、科學化、具體化及數據化的效果。課中將以醫院推行病人分類系統資訊化的實例提出說明（詳見第23~26章）。

(四) 護理行政研究

在護理行政常做的研究有哪些？過去、現在、未來的方向為何？國家衛生研究院護理研究中心及護理學會的研究重點是什麼？醫院研究的重點是什麼？行政研究如何應用？都是值得討論的主題（詳見第 42 章）。

(五) 護理行政專案撰寫

護理研究過程包括如何選擇研究問題、訂定題目、考察文獻、建立理論架構、提出假設、研究方法設計、資料整理分析與統計、結果與討論、結論與建議、研究貢獻與限制、撰寫報告，含參考資料的寫法都在此課程中給學生重點複習，目的是將所學的研究與行政結合在一起，使學生上完此課程之後，能完成小小的研究或提出專案報告，將理論應用於實際工作上，學以致用（詳見第 41 章）。因此排在期中考後上課，目的為輔導學生完成期末的團體報告。

(六) 領導統御

兩人以上就有領導，領導為帶領(Lead)其他人做事以達到共同或團體的目標，至於如何做好領導者(Leader)？如何帶人、帶心？由誰領導？如何領導？用何理論？有何技巧？如何評值？都是學習重點（詳見第 28 章）。

(七) 問題解決法

問題種類有根據時間分類的，如過去的、現在的、未來的問題；根據人員工作層級不同而分類；有能與不能的問題。最重要的是如何面對問題，找出原因及尋求解決方法，危機處理也是問題解決法之一（詳見第 29、30 章）。

(八) 醫療糾紛的預防與處理

做人處事不夠完美、圓融、有過失而令病人或家屬不滿意、無法完善處理問題造成不舒服、反感、抱怨等都是醫療糾紛的原因。不管是對人、處事，均應有一定的標準過程。只要過程正確，即使病人結果不好，甚至死亡，也心安理得。若過程不當，難免造成糾紛。如何預防是上策，但若不幸發生事故該如何處理以求將傷害降至最低，是需要智慧與技巧的（詳見第 31 章）。

(六) 護理品管

求好、完美、卓越是企業理想的目標，護理品管不論在硬體、軟體或結構、過程、結果、成本上均希望能好還要更好，省錢還要更省錢以降低成本。至於品管與成本之間兩難之處，如何平衡都是值得討論及深思的。各科均應建立個別的護理品質標準並評值品管，如：腫瘤標準、老年科住院病人標準、全責護理的品質等（詳見第32~34章）。

(七) 護理生產力

如何發揮最高生產力並增加效率與產量，是管理者的一致目標。護理生產力的研究可由人力生產力及財物生產力等方向著手，其中以人力生產力最為重要，如何建立生產力指標、精算人力生產力，是提升生產力之主要課題（詳見第35章）。

(八) 護理費用

護理費用一直未建立在成本分析上，在健保給付中是併入病房費以百分比算出，目前健保給付如一般病床920點乘以56%等於515.2點護理費。如1點以1元計，加護病房分甲、乙、丙、丁四級，則甲級6,000點乘以60%等於3,600點（元）；經濟病房800點乘以50%等於400點（元）。事實上，護理費用因病人住院天數、護理時數所給予的直接、間接、相關護理時數，病人分類、病房等級、所使用固定變動設備不同，而有極大個別差異。單項成本分析是建立在護理活動所需各項費用計算是較科學且合理的方法，盼護理界同仁能努力建立以護理單位為「收益中心」而不是只是成本中心（詳見第36、37章）。

(九) 績效考評

訂了工作標準實施後，最重要的就是「考評」，考評是指「考」核及「評」值其工作績效。考核方法很多，有觀察法、考試、面試等方法。使用量表有各種評值表、測驗及測量工具，對個人、團體考評均有不同量表。教育部與衛生署定期評值教學醫院，並訂立評鑑方法，可作為醫院或護理部評值之參考（詳見第38章）。