

第 **貳** 部分

護理行政與管理過程

Nursing Administration and Management
Process

序言

護理行政是用最少的時間、人力、物力及財力來達到最佳效率與效果。但是良好的效益除建立在健全的結構外，過程也是很重要的。護理行政管理品質就是要求護理人員在執行護理行政管理過程時能在穩健的結構下執行護理過程，期望達到令人滿意的服務結果。護理管理過程，包含評估、規劃、組織、人事管理、領導統御與控制六大內容，這六大過程以評估為首，其餘五大過程均應將「評估」放在第一考量，但評估的概念已在第一部分敘述，故本文不再贅述。至於五大過程的內容因專家學者的看法不同，歸類可能有些差距，重要的是如何順利將知識傳授並實際靈活運用，以收到理論與實務結合相得益彰的效果才是重點。

第二部分共分五大篇敘述：第一篇為規劃；第二篇為組織；第三篇為人事管理；第四篇為領導統御；第五篇為控制。每一篇開始時均有「序言」，簡短介紹該篇的內容及研讀重點，希望讀者能有一個全面的架構，對內容能粗略了解後，再依自己的興趣細看每一章節。本書章章獨立，可分開閱讀討論，也可連貫瀏覽、一氣呵成，兩種方法各有其優點，可變換採用。

第 I 篇



規劃

Planning



序言

作者依在醫院工作三十年的豐富行政管理經驗，並參考國內外書籍，僅將下列內容歸類於規劃內，如第 6 章「願景、價值觀、理念與使命」，第 7 章「規劃與目標管理」，第 8 章「生涯規劃」，第 9 章「老年科住院病人的護理標準」，第 10 章「個案管理與臨床路徑的實施與應用」，第 11 章「工作標準之建立——外賓參觀訪問及實習標準作業流程」，第 12 章「時間管理」，第 13 章「資產與負債」，第 14 章「預算」，第 15 章「損益平衡分析與應用」。期盼讀者在規劃前能清楚了解自己的價值觀、理念與使命為何，做好自己的生涯規劃，配合醫院的目標，為醫院建立工作標準（含院內、院外，臨床共同及專科護理標準），做好時間管理及預算，那麼規劃成功，事情就成功了一半。

第 6 章

願景、價值觀、理念與使命

Vision, Value, Philosophy and Mission

作者：徐南麗

本章大綱

名詞解釋

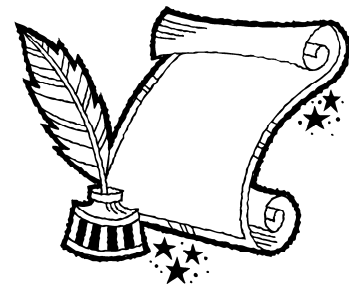
理念

願景

使命

價值觀

結論



前言

企業界這幾年來流行什麼呢？您知道近幾年來企業界除了流行人性化、合理化、企業化、效率化的管理外，還流行什麼？自主管理？自主檢查？自主活動？參與管理？全員管理？目標管理？走動式管理？工作豐富？工作擴大化？自主考績與加薪？績效管理？成本利潤分析？一分鐘管理？分權、授權？除了談到企業化管理內容外，還談什麼呢？那就是談「願景」。願景是什麼呢？願景是希望、願望或未來的美景，也是組織存在的目的與理由。願景是要大家一起來創造的結果，而不是一個虛幻的夢。它是可以分長程、中程、短程，是可以多元的，也是可以專一的，是可以衡量的，也可以寫在小卡片，掛在牆上或畫在紙上讓大家都知道，願意共同努力達成的美景。一個機構如果沒有願景，即無法訂立短、中、長程目標。無目標、無方針、無方策，何能達成願景？訂了目標，如果看不到醫院願景，則會有見樹不見林之感。因此各醫院紛紛成立研究小組，討論各醫院的願景是什麼？哲學觀、價值觀是什麼？理念與使命是什麼？

為達成此目標，台北榮民總醫院特別參考衛生署擬訂之「我國醫療政策」，並於 1999 年五月至七月邀請國內外學者專家為顧問，舉辦「策略發展共識研討會」邀請院內一級主管參加，以包容性、互相尊重，重視每個人的想法，給予安全及信任的原則，由自己出發表示個人意見，共同討論發展醫院願景，以建立團體共識及彼此之認同感。探討五年、十年後理想醫院的願景，大家共同期望的願景，以凝聚向心力。

名詞解釋

至於如何達成呢？醫院的願景、價值觀、理念與使命是什麼呢？為避免在各名詞概念上混淆不清，茲將有關名詞解釋簡單說明如下：

1. 願景：努力創造組織未來之圖象、美景及願望。
2. 價值觀：是指經營者對價值的看法、重視程度及做法，會影響到企業的經營

與管理。如生命無價、病人第一的價值觀。

3. 經營理念：是企業的經營者或高階主管對企業經營的一種信念，一種想法或一種理想（楊錦洲，1999）。
4. 使命：是企業存在的理由，有清楚的任務與功能，才能達到願景。
5. 方針：是在特定期間，經由經營者所提出的「經營活動的重要方向或重點」，獲得全體員工共識，來共同經營各項活動。如為達成年度目標，公司應採取措施的想法與作法為「精兵方針」、「不虧本方針」等。
6. 目標：是在某個方向上所欲追求的水準或要達到的程度，應以具體化、量化表示。如營業額目標為每月平均達300萬元以上。

願景(Vision)

俗諺：「人生有夢，築夢踏實」，願景是大家共同的目標及夢想，也是對未來的期望。Tom Peters 認為用願景來激勵員工，不僅看過去，更要放眼未來 (Peters, 1988)。願景就如一幅璀璨的人生藍圖，讓我們朝這目標前進，指引我們朝成功邁進，以免無所適從，就像汪洋中的一艘船迷失了方向，不知該往何處前駛，故願景的訂定對一個機構而言是非常重要的，須大家共同討論嚴謹訂定的。在討論醫院願景時，有關的價值觀、理念、使命都應整體考慮，才会有系統性、周延性。茲以某些醫院實際討論出的結果舉例說明如下：

◎ 例一：甲醫學中心的願景

- 以卓越的技術、專業的醫療，成為全世界臨床服務品質第一流的醫院。
- 培育優秀人才，成為全世界教學訓練第一流的醫院。
- 整合醫療資源成為全世界研究發展第一流的醫院。
- 發展前瞻性、人性化、國際觀的管理，成為全世界行政管理第一流的醫院。

◎ 例二：乙醫學中心的願景

- 優美的環境，快樂的員工。
- 靈活有效率的組織結構。
- 完善的軟硬體設施。
- 執行一流的醫療技術。
- 能培育一流領導人才成為一流教學醫院的典範。

- 提供「視病猶親，追求卓越」的最佳服務品質。
- 展現強而有力的資訊系統，作為成本標竿(Benchmark)。
- 擴展醫院服務範圍至社區服務。
- 積極參與制定國家醫療政策，建立國家醫院定位。
- 教學研究質量年增 10 % 以上。

◎例三：丙醫院願景

- 優質醫療：追求最先進的醫療技術，提供「以病患為尊」的服務。
- 培育人才：精進醫療教學，培育醫界菁英。
- 研究創新：未來五年內以神經再生修復、整合性腦功能、基因及臨床醫學…等為研究重點。
- 資源整合：五年內建構醫院醫療網，提供全功能之醫療照護。
- 活化經營：強化效率，推動產官學合作，三年內完成資訊網路化。

◎例四：丁醫院願景

- 提供一個有效率、群體行醫環境，充實必要的設備，以支持醫療工作之執行。
- 創造一個新文化，不斷追求品質改善及成本控制。
- 在學術醫學中心之目標範圍之內，以良好的績效制度來追求企業化經營。
- 透過合作、轉介加強與其他開業醫師及醫療機構之溝通合作。
- 成為「卓越之中心」，鼓勵跨領域、跨機構之研究，並且將科學上研究之發現落實應用於醫院獨特之臨床醫療服務上。

價值觀(Value)

如果某公司的願景是建立全世界最好的品牌，而以「信譽第一」、「品牌保證」為價值觀，一旦不幸發現產品有瑕疵，處理方法就是勇於承擔，將所有不良產品全部收回，向社會道歉並保障以後的產品品質，而不是以渾水摸魚方式處理。可見要達成願景與個人價值觀有關，價值觀有人認為是組織發展的指導原則(Duncan, 1995)。如有人好大喜功，想擴展版圖成為大將軍級的領袖人物，他的價值觀可能是功名第一，而放棄家人、朋友、金錢甚至道義。有些人一生以照顧貧窮的人為己願，如德蕾莎(Teresa)修女，她的價值觀是代替上帝照顧最窮、最苦、最弱的人，她不會去爭取功名，去過好的生活，一生就在貧民窟中

為貧民奮鬥。想法不同，做法也就有天壤之別。

至於如何了解自己價值觀呢？可以問自己，如果一場大火或意外，讓您只能擁有五樣東西時，要保留哪個？若只能擁有四樣東西時，要保留哪個？若只能擁有三樣東西時，要保留哪個？若只能有二樣東西時，要保留哪個？若只能有一樣東西時，要保留哪個？在慎重選擇中，會找出自己的價值觀，以何為重？個人的價值觀為何？是健康第一、名譽第二、利益第三、家人第四、朋友第五嗎？若為行政管理者，是品質、服務、知識或領導第一呢？在遇到危機時，價值觀就是處理事物的最佳準則，茲將各醫院價值觀例子列舉如下：

- 尊重病人、尊重生命。
- 以客為尊、視病如親。
- 沒有病人就沒有醫務人員。
- 視病猶親、追求卓越。
- 生命無價、健康至上。
- 病人第一、顧客至上。
- 品質保證、信譽第一。
- 親愛精誠、團結合作。
- 全面品質管理。
- 持續品質改進。
- 研究發展，實踐創新。
- 犧牲奉獻，協調合作。
- 我們以榮總為榮，榮總以我們為榮。
- 以院為家，終生服務。

理念(Philosophy)

理念是揭示創業者或經營者理想中的經營方法。如「以和為貴」、「親愛精誠」、「創造利潤」、「團結自強」屬一般社訓的典型，軍事學校常以「文武全才」、「術德兼修」為理念。至於應如何做呢？在美國通常會加入「我們認為」(We believe)應如何做到的，如：台北榮民總醫院經同仁們熱烈地討論後提出的理念有：

- 我們把榮總當自己的家來維護。
- 我們把榮總當做自己的事業來經營。
- 我們把病人當成自己親人。
- 我們提供第一流的服務品質、第一線的直接照護。
- 顧客的滿足有我的貢獻，成功的醫療有賴團隊工作。
- 我們提供全人、全程、全家、全隊、全社區之五全服務。
- 我們提供以病人為中心的高品質服務，促進維護全民健康是我們首要責任。
- 我們努力去滿足病人需要，並超越其他人對我們的期望。
- 我們主要責任是提供豐富感情，並以病人為中心之照護。
- 我們尋找新的知識，以創新傳達我們的成果。
- 我們的成功乃倚賴著員工之成長及投入，一起合作達成共同目標。
- 我們的成就及願景幫助我們塑造未來。

一、護理理念

護理的理念應包括願景、價值觀及使命，茲列舉台北榮總護理部的護理理念如下（台北榮民總醫院護理部，2000）：

- 促進、維護民眾健康為首要職責，尊重民眾健康權益。
- 提供以病人為中心之高品質護理服務。
- 鼓勵病患與家屬參與護理計畫的擬訂、執行與評估。
- 培養術德兼具之護理人員。要求同仁要能不斷地充實專業知能並培養高超的護理倫理觀。
- 主張不斷地研究發展創新，做為提供高品質護理服務之基礎。
- 重視與其他醫療機構之交流，並支援協助偏遠地區之護理專業發展。
- 強調建教合作，落實教育訓練工作。
- 把握全人、全程、全家、全隊、全社區之五全健康努力。

二、護理教育理念

護理工作含護理臨床服務、護理教育、護理行政及護理研究，各項工作領域也可擬訂其工作理念，茲將護理教育理念列舉如下：

- 我們教學訓練目的為提升服務品質，嘉惠病患。

- 我們訓練護理人員使其具備充分的專業知識、技能與愛心。
- 我們提供以病患為中心之護理，注重其整合性及連續性。
- 我們重視訓練、在職教育與進修，推展能力進階制度及終生學習理念。
- 我們規劃及輔導護生實習，培訓護生，使能學以致用嘉惠病患。
- 我們重視與其他醫療機構之護理交流，自我成長及協助他人成長。
- 我們加強國內及國際臨床學術、技術、行政管理及研究等交流，以提高服務品質，提升效益，邁向國際水準。

三、各專科之護理理念

在醫學領域中分工越來越細，醫學有醫學理念，各科如眼科、耳鼻喉科也有專業工作理念。茲以臨床神經護理討論出來的專科護理理念為例（摘自台北榮民總醫院神經外科護理手冊）：

- 除秉持本院之護理理念與工作方針外，為促進病人生活之品質，我們特別強調以人為整體之護理模式，包括內在環境之恆定、學習與發展、適應、溝通、獨立、動機與報酬、生命循環品質等七系統。
- 關注病人與環境互動關係中所產生之壓力，對此七個系統之影響，對生活品質遭受威脅的反應，以及不同背景病人對生活品質界定的差異。
- 藉由護理過程、診斷、處理及評值病人現存及潛在性之健康問題，並重視病患維護、促進或恢復健康之潛能。
- 重視與病人、家屬、同僚之倫理，且藉由倫理道德觀的思考、倫理原則的應用，解決或了解臨床之困境。
- 能適時評估及提供家屬在認知、情緒及生理上之需求。
- 提供護生、護理人員或醫療小組成員學習的機會和環境，協助護理人員專業知識和經驗的增長，培養其從初學、進階學習、適任、熟悉，到成為臨床神經護理專家的能力。
- 重視追求卓越的特質，透過持續性品質的改善及研究，促進神經護理專業之發展。

四、學校理念

至於學校、學院的理念是什麼？可因宗教信仰，各學門專科領域及個人領導者、主管者價值觀不同而有極大個別差異。在應徵院長、校長主持院務校務時，往往會要求應徵者提出治院、治校理念，審核其是否符合創辦人或董事會的想法，茲舉某大學治系理念如下：

- 實踐××大學創校精神及×教慈悲愛人的理念，致力醫學人才培育。
- 整合三系（護理、心理復健、公共衛生）使其能蓬勃發展。立即可見之短期重點工作為：培育良好的師生關係，發揮全院的團隊精神，在工作上精益求精，共創醫學院的優質文化。中程計畫為：增設研究所改善師資結構，提升教學及研究水準。長程規劃為：擴充相關醫學科系，籌建醫院，做為完善醫學院之準備。
- 結合三地（學校、醫院、社區）資源服務民眾，使全民的健康能得到正確的教導、預防、治療與復健，充分發揮醫療保健功能。
- 整合全學院人力資源共同參與，為學生、學系、學院、學校做長、中、短程發展計畫，務求前瞻性、跨院性、跨校、跨區或國際性的規劃，使學校成為國際理想大學之標竿。
- 以企業管理的理念經營學院，結合產官學界共同資源，與有關機構建教合作，使學生能學以致用，貢獻社會。
- 以×教教義為基礎，加強心理、人文、倫理之人本精神，培育學生身、心、靈健康，以終生學習及學習組織社會型態，率領全院師生邁向全人教育之境界。

五、企業理念

企業界也十分重視經營理念，以台積電為例，在網路上可查得其十大理念列舉如下（台灣積體電路製造股份有限公司，2000）：

- 堅持高度職業道德。
- 專注於「專業積體電路製造服務」本業。
- 放眼世界市場，國際化經營。
- 注意長期策略，追求永續經營。

- 客戶是我們的夥伴。
- 品質是我們工作與服務的原則。
- 鼓勵在各方面的創新，確保高度企業活力。
- 營造具挑戰性、有樂趣的工作環境。
- 建立開放型管理模式。
- 兼顧員工福利與股東權益，盡力回饋社會。

使命(Mission)

企業經營者一定要去想「我們所經營的企業是怎樣的一個企業？」為回答此問題，經營者必須給自己的企業一個定位，那就是公司的使命。例如：醫院的使命是照顧病人、維護健康；醫學院的使命是培育優良的醫護及公共衛生人才；教學醫院的使命是教學與研究。

使命是讓別人知道某醫院或公司存在的理由，使命也是讓我們知道如何去達成願景，也是獨一無二的宣言(A Statement of Distinctiveness)(Duncan, 1995)。使命的特性應是闡明組織成立目的，是持久的，強調組織獨一無二，定位組織所提供的服務範圍與市場(劉競明，2000)。因此使命的訂定是非常慎重、嚴謹、多元化的，應是獲得大家認同，有共同共識所訂定出來的，有好的使命才會有好的服務。若組織有大家共同制訂的願景與使命，代表這組織有強大的訊息由領導者傳給工作人員及社會大眾以達最佳品質。所有問題皆可依願景、價值觀、理念、使命而迎刃而解。如醫院的使命是在臨床、教學、行政及研究四方面加強，以提升服務品質，共同為全民健康社會福祉而努力，茲列舉醫院、護理部的任務及企業公司使命如下：

一、醫院使命

- 致力於提升高品質及高滿意度的病患醫療服務。
- 有效運用人力、資金，致力研究工作追求卓越。
- 培育醫護人才，做好臨床教學任務。
- 重點醫學發展、特色發展，提升醫院形象。

二、護理部使命

- 提供病人護理。
- 使護理同仁具備專業知識以服務病人。
- 最有效率的行政管理。
- 白衣天使持續性改進照護品質。
- 以研究發展提升服務品質。

三、企業公司之使命舉例

- 提供舒適、方便、服務好的運輸工具給顧客。
- 成為一家協助企業界發展，為消費者改善生活品質的優良金融服務公司。
- 成為國際著名電腦公司，協助國家發展科技，並造福人群。

結論

從古至今，願景、價值觀、理念、使命，對於任何行業而言，都是非常重要的，因為了解企業存在的理由，知道為誰而戰，為何而戰，尤其在公元2000年後醫療環境有極大的變遷，醫療機構之競爭、重組、聯合併購已成為未來趨勢（劉競明，1999）。而護理界也一樣，有大家共同訂定且認同的願景、價值觀、理念、使命，在臨床實務上，可使護理人員有可遵循的目標及方向，如能宣導願景、價值觀、落實理念及使命，讓護理人員有目標可循，不僅可促使護理品質提升，擴大護理服務面，使護理工作更多元化，且能面對未來社會改變、環境變遷，努力向前勇往邁進，為全民健康及社會福祉而努力。

本章習題



問題討論

- 一、列舉一家美國醫院的護理哲學觀及任務。
- 二、列舉其他地區的護理宗旨及護理理念。
- 三、如果您是一位醫學中心的院長，會訂定何願景？
- 四、如果您是一位護理部主管，會訂下何理念？
- 五、請列舉企業界常用的廣告口號表達企業的理念與精神有哪些？請分析其特點。

解答

- 一、答：以美國路易斯安那州，New Orleans 市 Courtesy Mercy Hospital 的護理部為例：
 1. 護理任務：
 - (1) 提供安全、有效率與效能的護理照護，以全責護理照護模式去幫助病人重獲健康，及最佳健康狀態以回歸家庭社會。
 - (2) 運用同理心去照顧與鼓勵病人。
 - (3) 應用專業技巧教導、指引及幫助病人。
 - (4) 使醫療機構的所有人員與社區中醫療團隊成員共同合作參與照顧病人。
 2. 護理哲學觀：
 - (1) 我們相信每一位病人的生和死都是神願眷顧的，都是被尊敬的。
 - (2) 我們相信每一個人都有個別差異，不論國籍、宗教、種族、膚色、性別或地位都應該被尊重。

- (3)我們認為給每一位病人的護理照護應該具有個別性，護理活動如：護理記錄應依據個別的護理計畫而有不同。
- (4)我們認為整體性護理照護應包括整個健康照護、護理計畫、護理行政醫療成員的合作，以及教導病人和家屬使恢復健康。
- (5)我們相信專業人員與非專業護理成員一起合作工作是有效率的。
- (6)我們相信對病人持續的護理評值與護理教育是很重要的。

資料來源：Gillies, D. A.(1994). Nursing management: A systems approach(3rd ed., p.60). Philadelphia: W. B. Saunders Company.

二、答：以香港雅麗氏何妙齡那打素醫院（摘自香港雅麗氏何妙齡那打素醫院簡報）為例：

1. 核心價值：

- (1)矜憫為懷·關顧全人：活出基督對人的關懷、憐憫和愛顧；實踐對病者及其家人身、靈的整體照顧。
- (2)責任管理·效益增值：以有效益、高效率、成果為本及負責任的態度運用有限的資源；在應變中求創意，不斷更新。
- (3)群策群力·團隊有力：建立一支融洽開放的團隊，彼此間存著信任，擁有相同的遠景、共同的價值和無間的溝通。
- (4)工作生活·美滿豐盛：締造一個良好的工作環境，使員工在被尊重和關懷的文化中，發展潛能，實現自我；並發揮團隊力量，達到管理醫院的目標。

(5)治療環境·愉悅安寧：創造一個自然、安全、舒適、使人受靈感般迪與鼓舞的環境，以舒緩焦慮，促進健康。

(6)無牆醫院·社區為本：成立一間屬於社區、以社區為本、有社區參與的醫院；並實踐「無牆醫院」的連貫醫護理想。

2.遠景：雅麗氏何妙齡那打素醫院，自1887年由前倫敦傳道會創建，素以基督對病人的關懷、憐憫、愛顧為服務之本，務求實踐基督教會的醫療使命，使人得享豐盛生命。踏入第21世紀的服務，那打素醫院將會配合世界衛生組織倡議「2000年全民均健」的全球策略，亦按著醫管局的使命提供醫院服務，更積極推行基層社區健康服務。

3.使命：本矜憫之懷，照顧老弱傷病，促進全人健康，使人得享豐盛生命。

4.目標：

(1)提供照護病人之需要和利益為本的優質醫院服務。

(2)建立一個關心病人，竭誠服務、具高效率、善用資源及群策群力的醫護群體。

(3)推動市民承擔個人健康責任，參與社區健康活動，建立健康的社區。

五、答：以NOKIA手機為例，用“we connect”簡單扼要表示其幅員廣闊，全世界均有連線的特色。麥當勞用「麥當勞都是為您」，表示其體貼、愛心及經營的用心。花旗銀行(CITIBANK)提出“The Citi never sleeps”，表示提供24小時永不終止的服務，有可靠便利之感。

引用文獻

- 台北榮民總醫院護理部(2000)·台北榮民總醫院護理部 88 年年報·台北：榮總。
- 台灣積體電路製造股份有限公司(2000年5月30日)·經營理念·台積網站，摘自：<http://www.tsmc.com.tw/c-html/about/business.html>。
- 楊錦洲(1999)·方針管理·台北：世佐。
- 劉競明(2000)·醫院經營的最優化——使命、願景、價值觀·台灣醫界，43(1)，49-51。
- 劉競明(1999)·醫療品質：二十一世紀精緻化醫療之使命·台灣醫界，42(11)，57-60。
- Duncan, G. S.(1995). Strategic management of health care organization(2nd ed., pp.173-208). Massachusetts: Cambridge.
- Peters, T.(1988). Thriving on chaos(pp.401-404). New York: Alfred A. Knopf.

參考書目

- 佐藤允一(1989)·問題解決方法與應用·台北：清華。
- Christman, L.(1998). Who is nurse? Image-the Journal of scholarship, 30(30), 211-214.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. Harvard Business Review, (Sep-Oct), 65-77.
- Gillies, D. A.(1994). Nursing management: A systems approach(3rd ed.). Philadelphia: W. B. Saunders Company.
- Nanis, B. V.(1992). Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Txexler, B.(1987). Nursing department purposes, philosophy, and objectives: Their use and effectiveness. Journal of Nursing Administration, 17(3), 8-12.
- Sullivan, E. J., & Decker, P. J.(1992). Effective management nursing. N. Y.: Addison-Wesley.