

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

台灣今日急性醫療院所護理長決策模式之再思

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC94-2314-B-038-047-

執行期間：94年08月01日至95年07月31日

執行單位：臺北醫學大學護理學系

計畫主持人：林秋芬

共同主持人：盧美秀，施富金

報告類型：精簡報告

報告附件：出席國際會議研究心得報告及發表論文

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 95 年 10 月 27 日

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫 成果報告
 期中進度報告

主題：台灣今日急性醫療院所護理長決策模式之再思

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC 94－ 2314 －B － 038 － 047 －

執行期間： 94 年 8 月 1 日至 95 年 7 月 31 日

計畫主持人：林秋芬

共同主持人：施富金

共同主持人： 盧美秀

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)： 精簡報告 完整報告

執行單位：臺北醫學大學護理學系

中 華 民 國 94 年 10 月 30 日

摘要：

本研究旨在瞭解護理長決策過程所觀注的焦點及做決策的相關影響因素，並確認護理長決策過程的形式。本研究計劃以質性研究中的焦點團體座談法進行資料的收集，再以內容分析法進行資料的詮釋。徵詢 5 家醫院，最後有 4 家醫院護理部主任同意和協助，各推薦 10 位較優秀的護理長，徵得護理長本人同意後，正式納入之研究對象 40 位。各醫院開 2 場座談會，共開 8 場，每場 2-3 小時，焦點團體訪談直至意見飽和為止。焦點團體訪談過程進行錄音，會後進行過程紀錄及內容分析。本研究工具為經過專家諮詢意見後的護理長焦點團體座談半結構問卷。研究結果發現，護理長面臨最迫切的決策議題為人力資源管理。解決此議題的最大困難在於醫院的人力政策，其處理方法為收集充分資訊並進行分析，進而提出解決方案，呈由護理部主任直接向院長報告，以取得院長的支持和協助。護理長是急性醫療機構的最基層主管，也是最重要的主管，決策能力是管理者應有的基本能力，透過本研究結果，建議應該多提供護理長學習機會，在晉升護理長前應給予領導訓練，以提升解決和預估問題的能力。

關鍵詞：護理長、決策過程

Abstract

The initial purpose of this study was to understand the focus and related factors of decision making process among head nurses. Further more, to reveal their pattern of decision making process. focus group discussion with semi-structured questionnaire was conducted to gather the information from head nurses regarding decision making process. Fourty head nurses from 4 hospitals in our clinical site for nursing administration practicum agreed to participate in this study. However, data was saturated after focus group discussion. Our findings The most urgent issue head nurses face now is manpower due to the hospital policy on human resource. Their strategies to solve this issue are: 1. gather information regarding the issue, 2.analyze current situation with collected information, 3.develop a solution, 4.report the solution to director of nursing department and seek support from hospital president. Head nurses are in the front line of hospital administration. Decision making is the most important skill among all leadership competences for hospital administrator. It is crucial that hospitals provide leadership training courses to help potential head nurses develop their skills on predicting problems, and problem solving.

Keyword: head nurse, decision-making process

前言

在臨床上經常聽到「護理長難為」、「主管難為」等話語，甚至有些醫院還出現護理人員不願晉升為護理長的情形，因此引發我們進一步探討「護理長難為」的實際情形。與一些資深的護理人員會談後發現，他們覺得護理長要管理的事情實在太多了，而那些工作確實不是他們所能勝任的，經過進一步的討論，如果給予一些管理訓練是否會較有意願，因此引發思考什麼是他們想要的管理訓練。

過去各醫院都有管理訓練，其內容不外乎：領導、授權、激勵、溝通、協調、問題解決和時間管理等內容，但是缺乏統合性的課程，引發探討一個可以涵蓋管理各層面的能力，決策是管理者在管理的各步驟中都會應用到(Gillies, 1994)，因此選擇了「決策能力」。管理學強調(林，2003)，決策能力是一切管理能力的基礎，決策技能是可以訓練的，因此護理長的能力培養應從決策能力的訓練開始。決策是一個選擇的過程，是管理者日常生活工作中最重要的活動，舉凡病房的年度計劃、人員規劃、領導與控制等內涵都會用到決策的相關知識和技能，是護理長非常需要的能力。

從臨床實際狀況到重要關鍵點的分析，引發探討護理長決策模式的興趣，雖然過去已有許多人探討過各種決策模式，但因為護理長大多是女性、是最基層的主管，在整個醫療體系中相對弱勢，因此其在進行決策的過程，所需要考量和限制是不是會與其他職位者有所不同，值得深究。要幫助護理長勝任護理長的角色與功能，進行護理長決策相關的探討是必要的，其中包括護理長決策思考過程、決策重要參考依據、決策類型、決策風格、決策評價等等，同時可以建構護理長的決策模式，以供未來訂定護理長決策能力標準、設計護理長決策訓練課程和討論之參考。

研究目的

本研究目的旨在

1. 探討護理長目前面臨最迫切的決策議題
2. 探討護理長目前面臨最迫切的決策議題產生的原因
3. 探討護理長處理這些議題的決策過程、遇到的困難、建議解決方法
4. 探討護理長對培養護理長臨床護理行政決策能力、遭遇的瓶頸及如何突破的看法

5.探討護理長面對目前所面臨及將來的挑戰，認為護理長應具備何種決策能力及對如何培育的看法

文獻探討

Bushnell(1990)提到要讓組織能跟上世界的潮流，一定要注重人力資源管理的教育訓練。Gillies(1994)認為決策是一種從事物的認識，並審慎的理解、分析及加入精確的問題解決過程。成功的決策者必須應用科學的分析，加上經驗、判斷力與豐富的常識結合(龔，1993)。作為一個管理人員，既要作決策，又要執行決策，所採用的決策方法不僅決定著決策品質的高低，而且影響決策執行的效果和效率。沒有一種萬能的決策方法，不過，在特定的決策環境下，使用某一種決策方法可能比其他方法更有效。管理人員在進行決策時，首先要認真分析自己所處的決策環境，然後在確認不同決策方法優缺點的基礎上，靈活選用適宜的決策方法。

以下就針對決策的相關知識和焦點團體訪談法進行過程及應注意事項，進行文獻的彙整和分析：

一、決策過程(因篇幅限制省略)

綜合以上可知，決策是一連串的過程，他有一定的過程和步驟可以參考，如果我們不瞭解或不熟悉這個過程，可能就是造成決策的困境，甚至做出無效的決策，因此對決策過程彙步驟的熟悉，可以幫助我們更順利的做決策，也可以幫助我們做更正確的決策。

通常會

二、決策能力(因篇幅限制省略)

決策能力是個人能力的總和，要提升決策能力必須從個人的各方面能力一起加強，才能達到事半功倍的效果。

三、決策風格(因篇幅限制省略)

大部分的管理者兼具一種或二種以上的決策風格。

四、決策訓練(因篇幅限制省略)

綜合以上，決策是一項複雜的過程，影響決策的相關非常多，吳(2002)提出檢

查有效決策的法則，包括：1. 決策是否真有意義？2. 決策能否帶來公司或領導者的威望？3. 決策是否具連貫性及一致性？換言之，決策帶來的結果是否與公司的使命與目標相吻合？4. 決策是否能獲得產業界或媒體界的正面評價？5. 決策後的發展會不會影響員工與客戶的身心安全？6. 決策對公司的未來會產生什麼樣的影響？換言之，決策應兼顧大小策略的思維。大至公司的共同願景，小至公司經營團隊的執行與管理。7. 決策的執行是否會用不道德的手段來提昇競爭力？換言之，決策的後果會不會影響公司的長久名聲？

五、焦點團體訪談法(focusing group interviewing)之簡介(因篇幅限制省略)

研究方法

本研究採用質性研究法，透過焦點團體座談，詳細的過程紀錄，再進行內容分析。質性的會談內容則採施氏所發展及整理具有十一步驟的質性內容分析法（qualitative content analysis）進行分析。施氏曾經成功地採用此法分析質性研究資料，並發表於國內外知名雜誌¹。此研究法之十一步驟分別列舉於後：1. 仔細聆聽每次訪談錄音；2. 將每次訪談內容逐字含意義、情境及動作等記錄成行為過程記錄；3. 瀏覽所有行為過程記錄以求對訪談有初步整體性瞭解；4. 先依訪談階段將行為過程分類，研究者再分別瀏覽不同階段的行為過程記錄，以求瞭解每階段中個案的經驗；5. 研究者以本研究目的及問題為資料分析核心，開始針對每篇行為過程記錄依下列步驟作完整而深入的分析，包括理出主題（theme）、屬性（範疇、層次、內容、意義、原因及影響）及關係；6. 保持描述性之態度，多次瀏覽、細讀資料理論摘記（theoretical memo），及研究反省雜記選讀，進行不同個案資料之屬性及關係比較，以找出概念類組（conceptual category）；7. 繼續比較同階段內個案之概念類組及相關屬性；8. 比較同一個案在跨階段之概念類組及屬性，以求一較完整的瞭解；9. 自個案在不同階段共同性概念類組關係中，發展出初步概念架構；10. 將所得的結果整合，做一完整的整體性描述（exhaustive description）；11. 請研究個案檢視研究資料之分析結果，以比較分析發現是否能反應個案的實際經驗。本研究之嚴謹度參考 Sandelowski (1986) 所提之確實性（credibility）、適用性（fittingness）、可審查性（auditability），與可確定性（confirmability）為嚴謹度之考量標準，簡要敘述

於後：1. 確實性 (credibility)：研究者於訪談前曾接受相關研究法理論及技巧達 4 年之訓練；會談次數視需要而縮短時間或增加次數以增加接觸機會；尋找並分析異質個案 (negative cases)；建立與個案之信任關係；記錄分析整理後，再請個案檢試內容是否合於其當時之經驗；同儕辯證 (peer debriefing)；及用研究反省雜記 (reflexive journal) 作內容確實性之檢討；2. 適用性 (fittingness)：採目的取樣法可將符合條件之個案納入研究；增加豐富的情境及訪談描述 (thick description)；對照錄音帶做正確的文字轉錄 (accurate transcription)；並可伴隨研究反省雜記以增加對情境之瞭解；3. 可審查性 (auditability)：研究者可抽取部份資料於資料分析兩週後，再次進行分析以比較前後之一致性；請一位編碼專家與研究者的資料分析結果做對照以取得一致性；並可與研究反省雜記內容作比較；可確認性 (confirmability)：反覆審查思索會談內容的意義，研究者可藉助再測性審核 (confirmability audit) 與研究反省雜記於研究過程中，注意避免可能造成誤差的偏見、動機、興趣與角度，以使資料於自然情境下呈現。

研究對象為與本校有建教合作之 5 所教學醫院的護理長，經護理不同意推薦會有 4 家 40 位護理長，經過意願徵詢後簽屬同意書，焦點團體座談在 4 家醫院各舉辦 2 場，後發現訊息已經飽和，因此就停止座談。研究工具為經過專家諮詢意見後的護理長深度訪談半結構問卷，其內容包括兩部分，一為護理長基本資料，內容包括：1.目前面臨最迫切的決策議題；2.這些議題產生的原因；3.處理這些議題的決策過程、遇到的困難、建議解決方法；4.如何培養自己的臨床護理行政決策能力、遭遇的瓶頸及如何突破；5.面對目前所面臨及將來的挑戰，護理長應具備何種決策能力及如何培養。

結果與討論

一、護理長目前面臨最迫切的決策議題

從訪談中了解到目前護理長所面臨的決策非常多，內含包括了管理角色和專業角色所需要做的決策，此與過去對護理長角色功能的研究歸納相近(張、戴、孫、莊、邱、尹，2003)，需作決策的議題有：調整同仁業務、資深人員的培訓計劃、發展單位的特性、醫師臨時無法看診時選擇合併或轉診的問題、工作人員考核考績、衝突的化解團隊合作的培養、人力分派、人員安排、單位改建動線之規劃、病患排床、

是否讓不適任的護理人員留任、護理常規之修訂、成本控制的目標、護理人員突發事故需臨時調度人力、人員訓練、責任授權、單位在職教育之計畫、衛材管理方式、每日會議主持及內容討論、不容易被成員接受、日常業務督導的獎懲、提昇優值服務之方案與人力成本取捨之效益決策、兩個單位以上共同提供服務時之流程及工作內容、解決異常事件、同事間衝突的排解等。其中最迫切的決策議題中，以人力資源管理的議題最為迫切和嚴重，單位工作負擔增加、新人的能力不足、沒有時間進行新人訓練、資深人員不堪負荷紛紛離職，此種現況已經影響到護理照護品質，所以是最為迫切需解決的議題。

二、這些議題產生的原因

造成人力資源管理的問題，護理長們認為造成人力不足的主要原因，是醫院的人力政策，醫院不同意聘用足夠的人力，且要求執行太多的非護理工作，但護理部對於護理人員工作負荷過重的問題也束手無策，所以才會造成惡性循環，資深人員離職，新進人員來不及訓練，病人照護工作無法完成。

三、處理這些議題的決策過程、遇到的困難、建議解決方法

理性的護理長會將現況進行分析，提出改善方法，並向主管反應和建議。以先聘請兼職人員，新人訓練採用由資深人員專人帶領，在病房會議中公開發論，以腦力激盪尋求在艱苦環境找出出路，擬訂可能方案，分析優缺點，做出決定並達成共識，然後再由護理長出面和督導協商，修正方案後付諸行動。其中遇到的最大的困難就是行政流程速度緩慢，核定的護理人力無法立即反應線上的狀況；另外就是院方的支持不夠，對於非護理工作仍無法排除由護理人員執行。建議的解決方法有：助理護理長晉升護理長前應先進行訓練，學習各種決策的方法與運用；統一院內人員專業課程訓練；簡化護理紀錄內容、護理紀錄資訊化；簡化護理業務內容，提升護理專業能力；建立線上教學系統，鼓勵人員安排時間自學；由護理部出面和院長溝通，將非護理工作回歸醫療科。

四、如何培養自己的臨床護理行政決策能力、遭遇的瓶頸及如何突破

護理長認為培養行政決策的方法有很多，可以透過平時多閱讀，增加自己的視野和格局（宗教或信仰的支持及建立人際）；參加在職進修和行政管理相關課程及溝

通協調的技巧、決策相關的研習會或訓練課程；經常與長官、資深或別院護理長討論、交流，不斷反覆思考及檢討累積經驗，也多傾聽別人的經驗，學習吸收相關經驗，並觀察及學習他們如何做決策；在每次的經驗中做檢討，並從經驗中學習（無論是他人或自己的）。Parker & fischhoff(2005)曾提到，當人們未學會如何做正確決策之前，他們會使用嘗試錯誤的方式，慢慢建構一套屬於一般性決策都適用的的決策技巧，所以護理長確實需要慢慢建構一套屬於自己的決策方法。

在培養臨床護理行政決策能力的過程中，遇到資源不足，無法得到有效的資訊，因此與別人討論時，無法得到一個完整的方案；身邊缺乏具有成功經驗的和模範；自我溝通協調能力不佳，無法充分表達，所以得不到支持；沒有相關支持或分享團體。這些困難的突破方法，護理長認為應該學習調整心態，並參與相關領導課程；每日做筆記將錯誤的方式做分析，記錄下來，當再遇到時，能思考當初為什麼會這樣選擇，盡量不犯同樣的錯誤，也許第三次的決定也可能會有疏失，而透過這樣的修正行為，讓自己更有經驗，能在有效時間內做出完美的決策。

五、面對目前所面臨及將來的挑戰，護理長應具備何種決策能力及如何培養。

護理長認為必須具備有魄力及彈性的決策能力；具有研擬可行方案的能力；能運用創造性思考模式；具分析潛在衝突情勢的能力；具收集、分析資料的能力；具溝通協調的能力；具正確果斷的判斷能力；具問題解決能力；了解專業動向與未來發展；具統觀、應變能力；具專業能力；具有優秀領導人特質(個性果決、理性、知識深遠、見識廣、勇敢面對自己的缺點)；預先警覺危機的決策能力等。從以上護理長的意見，可以看出決策能力是一個人的統整性能力。

護理長認為應該練習、練習、再練習，學習制定決策的方法，使對理性決策過程成為一種習慣；參加成長團體、在職教育和研習會自我充實；多看書、做中學、與資深護理長討論學習吸收相關經驗；學習追求卓越，平時多觀察，並嘗試並反省是否有更好的方法；多與有經驗之長者學習和閱讀決策相關書籍；對時勢及專業上的動向發展保持敏銳度；參加行政管理相關課程及溝通協調的技巧、能力，並向上級主管、其他護理長或其他相關專業人員請益；藉由事件的處理中累積經驗、修正未來決策之品質，提升個人之決策能力。從每次開會及解決問題中練習，並最好有

指導者一起進行討論；需處理困難問題時在有上級主管諮商下，由數位護理長共同練習討論實地運用決策過程；事件中的經驗累積、主管的指導、多方面吸收相關資訊並應用在實際工作中，使從事件中修正決策方向，以提升決策能力。決策能力是一個多元能力，因此在培養上也需採用多元的方式，使具有較佳的決策能力。

結論與建議

目前護理長所面臨最迫切決策議題是人力資源管理，由於醫院的人力政策，造成護理人力不足，同時也因為工作負擔過重，造成資深人員離職率增加，新進人員來不及訓練，所以護理照護品質堪慮。解決這個問題，需要收集充分資訊，提出可行方案，並進行優缺點分析後，由護理部主任直接和院長進行溝通，以取得長官的了解和協助。決策能力是一個多元能力的整合，因此培養護理能力的方法，也需要有多重管道和多元措略，可以透過教育訓練、經驗學習和反省、團體討論和與資深人員學習等。

護理長是急性醫療機構的最基層主管，也是最重要的主管，決策能力是管理者應有的基本能力，透過本研究結果，建議應該多提供護理長學習機會，在晉升護理長前應給予領導訓練，以提升解決和預估問題的能力。

參考資料

中華企管網(2003.3/20)·決策方法選擇·中華企管網·取自

<http://www.wiseman.com.cn/management/managementguide/01/0118/0118007.htm>

中華企管網(2003.3/20)·決策技能訓練·中華企管網·取自

<http://www.wiseman.com.cn/management/managementguide/01/0118.htm>

吳英泰(2002)·企業主管的策略思維與有效決策·電機產業資訊報導，6(4)，41-47。

林孟彥譯(2003)·管理學·臺北：華泰，PP146-152, 165。(原著 Robbins, S. P. & Coulter, M., 2001)

周佳慧、李誠(2002)·訓練成效評估之探討-以 V 公司團隊建立課程為例·未發表的碩士論文，桃園：中央大學。

- 胡幼慧 (1996) 。多元方法：三角交叉檢視法。胡幼慧主編 (1996) 。直性研究--理論、方法及本土女性研究實例。台北：巨流圖書公司。
- 張英(2001)·哈佛教你自我決策·生活時報·取自
http://www.gmdaily.com.cn/0_shsb/2001/02/20010209/GB/02%5E1585%5E0%5ESH19-916.htm
- 張英陣、彭淑華 (1996) 。從幽式的觀點論單親家庭。東吳社會工作學報，2：227-271。
- 黃惠雯、童琬芬、梁文泰與林兆衛譯 (2002) 。質性方法與研究。台北：韋伯文化事業出版社。
- 榮泰生(2002)·決策高手避免決策陷阱·管理雜誌，336，46-49。
- 蔡維奇 (2002)·員工訓練與開發，人力資源管理的 12 堂課 (李誠主編，全新修訂本)·臺北：天下。
- 劉維玉 (1991) 。質的研究法之探討。國立成功大學社會工作學報，4：295-316。
- 戴幼農(1983)·「訓練成效評核」，就業與訓練，1(4)，55-60。
- 龔平邦(1993)·管理的決策·於龔平邦著·管理學(pp.281-296)·台北：三民。
- Andrew M. P.(2002), Decision-making competence. Advances in consumer research, 29, 434-437.
- Bushnell, D. S.(1990). Input, Process, Output: a Model for Evaluating Training. Training & Development Journal, 44(3), 41-43.
- Carey, M. A.(1994). The groups effect in focus groups: Planning, implementing, and interpreting focus group research. In Morse, J. M. (Ed.), Critical Issues in Qualitative Research Methods. London: Sage Publications. Pp.226-227, 231.
- Gillies, D.A. (1994). Decision making In Nursing management a systems approach. (3 nd ed.) W.B. Saunders Company. 417-436.
- Greebaum, T. L.(1998). The Handbook for Focus Group Research. Thousand Oaks. Calif: Sage publications. PP119--142,233
- Hammond, J. S., Keeney, R. L. & Raiffa, H.(1999). Smart choices. Boston: Massachusetts.
- Karen, D. B.(1997). A series for people making the transition form welfare to work: Decision

making, it's a skill. North Carolina Cooperative Extension Service.

Morgan, D. L.(1996).Focus groups. In Hagan, J. & Cook, K. S.(Eds.),Annual Review of Sociology,22: 129-152.

Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N.,(1990).Focus Groups: Theory and Practice. London: Stage Publications.

Sweeney J. & Moeller, L.(2001). Decision making- the use of a decision curriculum with in basket simulation. Education, 104(4), 414-418.

Vaughn, S., Schumm, J.(1996). Focus Group Interview in Education and Psychology. Thousand Oaks: Sage Publications. PP.5-7,126.