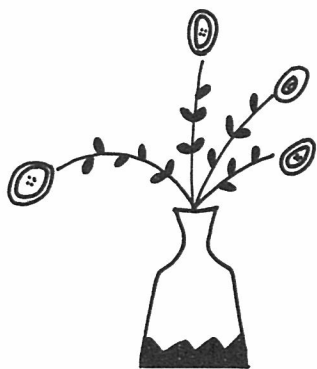


# 以「改變理論」應用於供應室



## 「服務到家」之專案設計

臺北醫學院附設醫院

供應室護理長林富美

### 一、前言：

本院自六十五年成立以來，供應室更換消毒物品之方式為各單位護理人員將需要更換之消毒物品送到供應室更換，及申請消毒敷料，處理寄消毒物品，自七十二年開始，大病房陸續聘用書記後，赴供應室更換物品成為書記的工作職責之一，但是沒有書記的單位（如新生兒中心、加護病房），則仍由護理人員負責更換。以目前護理人力短缺，公勞保作業及醫院業務日漸繁多的情況下，早上到供應室更換物品成為各單位（病房）一項很大的負擔，如何以供應室有限的人力，發揮最高的工作效率，以提高服務品質，為護理部積極改善的專案之一。

門診單位由於更物時間並無影響門診業務，故尚無更換物品方面的困擾，此次改變是針對病房單位而言。

### 二、現況分析：

目前供應室消毒物品更換方式之情況為：

1. 各單位需各派一位工作人員到供應室更物，於5月10日～17日統計四個單位早上更物時間，平均為五樓10分鐘，六樓14

分鐘，七樓10分鐘，新生兒中心23分鐘，共費時67分鐘。

2. 新生兒中心及加護病房或書記休假時，護理人員需在交班後，放下護理工作來更物，直接影響到醫療護理活動的執行。

3. 書記早上的工作非常多：處理大量點滴處方，開醫材單、記帳、辦理出院手續、核對檢體……等，常會延誤更換時間或延緩病房作業而先來更物。

4. 電梯不敷使用，等候電梯花費很多時間，並影響病房輸送病人檢查或開刀時間

5. 病房延誤更換時間亦影響供應室作業進度。

6. 所有門診、病房單位於同一時間集中於供應室，造成供應室擁擠，且常有排隊等候領物情形。

7. 病房更物人員經常更換人，對於更物方式及處理寄消毒物品方法不了解而常有處理不當的情形出現，造成供應室人員之困擾。

### 三、問題確立：

1. 現有的更物方式浪費人力及時間。  
2. 影響病房早上（8Am-9Am）的業務及護理活動。

3. 影響電梯的有效使用。

4. 影響供應室作業。

四目的：

1. 選擇目前最適合於本院使用之供應室更物方式，以提供快速完整的服務。

2. 修改供應室作業方式及流程，確定每日工作分配，使工作能順利進行。

3. 減輕書記的工作，使書記能專注於記帳，減免漏帳情形，增加醫院收入。

4. 計劃未來醫院擴建病房後之供應室更物方式。

五文獻參考：

彭氏(1990、5)提到「供應室」是醫院的重要部門負有對全院供應物料的責任，現代醫療供應有三項發展的趨勢。

\*(1)

1. 作業集中及統一規劃：可以達到規格標準化及流通使用之目的，不但減少重複浪費，亦可提高品質與效率，即所謂「中心供應」。

2. 工作流程合理化：引進工業工程管理之觀念，以「大量生產」和「配線輸送」來安排作業，由最少的人力做最多的事情。

3. 角色專業化：早期的供應室以醫護材料的供應為主，故護士為現成可用的工作人員，但近代由於護理人力缺乏和注重工作分析的結果，許多作業不需要再浪費護士的專長，在專業化的要求下，供應室主管需兼具工程與管理的能力，員工由一般受過基本訓練的人員擔任。

由傳統的「等候顧客上門」改變為「配線輸送—服務到家」，對供應室而言是由一個被動的角色轉變為主動的出擊，供應室人員對此種改變，情緒反彈頗大，故筆者以改變理論做為此專案之理論架構。

王氏(1981)指出改變理論是一種科學，研究系統，對於周圍環境改變之科學，即有計劃，有目的地面臨這些改變，

而發揮系統最大的功能和潛力，由於它是有目的和有計劃的，故又稱為計劃改變(Planned Change)或有目的的改變(Change with Purpose)。

Chin-Bonne(1976)認為進行改變有三種方式：\*(2)

1. 強硬方式：由於權力的壓力而造成改變，改變過程是權力的使用。

2. 說理方式：由於對理由解釋的接受而造成改變，改變的過程是知識的給予與解釋。

3. 正規方式：由於對系統的障礙，認為改變是無可避免的，改變過程是個成長的過程。

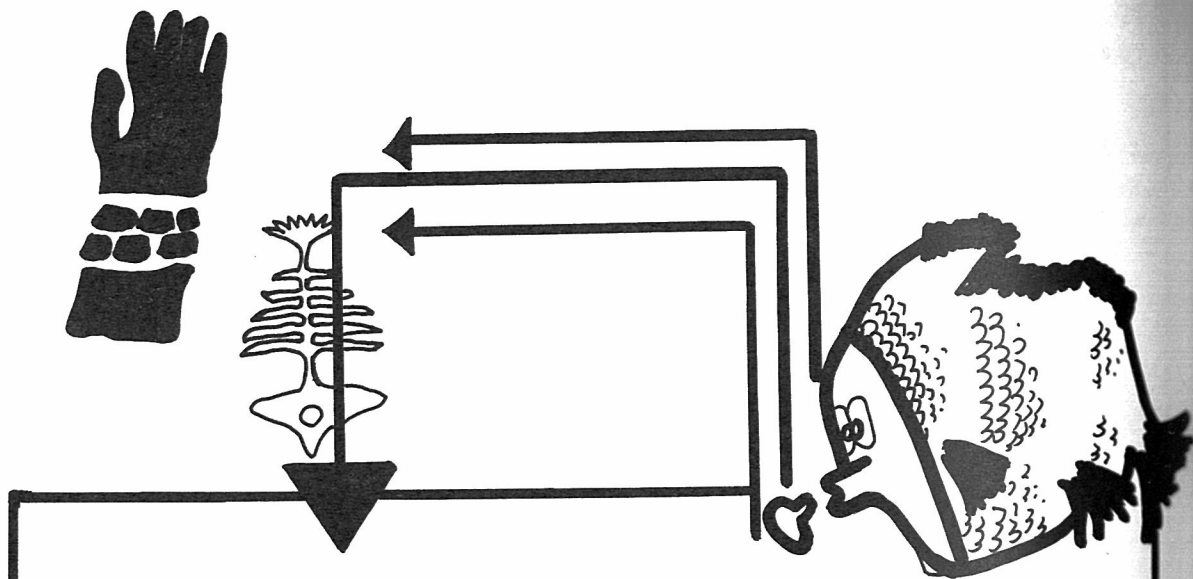
Kurt Lewin(1958)將改變過程分為三個時期：\*(2)(3)

1. 解凍期(Stage of Unfreezing)：個案系統意識到有改變的需要，他看到了系統中有問題存在，而認為有更好的方法處理當時的情況，此期的目的，在於造成系統的不平衡，不穩定，而增加對於改變的動機。

2. 活動期(Stage of Moving)：着重在引導行為上的改變，應注意支持性及教育性環境的提供，此期目的在於參與的進行新行為模式的試用，並且主動地造成改變。

3. 再凍期(Stage of Refreezing)：新的行為模式統合到整個系統，甚至每個人的價值觀念中，並在推動系統繼續成長的原則下，穩定這個調整，此期的目的，在於促使系統趨於平衡和穩定，並繼續成長。

Lewin的改變理論強調改變的情況應適合此時此地，也就是強調實際的改變，並着重內、外環境之助力(Driving Force)與阻力(Restraining Force)之分析與運用。\*(3)



王氏 ( 1981 ) 列出改變三期之重點：

\* (2)

### 1. 解凍期：

- (1) 建立人際關係，培養責任感。
- (2) 鼓勵有關人員有效地參與關鍵決定，有關人員儘可能引入。
- (3) 鼓勵衝突及矛盾之公開化，並控制其強度在可處理的範圍之內。
- (4) 限制問題範圍。
- (5) 增加信念「環境改變是能夠被控制和計劃的」。
- (6) 了解個案與促進者的角色。
- (7) 確立問題診斷。

### 2. 活動期：

- (1) 供給個案充份資料，參與決定。
- (2) 減少個案的意外感和無價值感，而對改變降低動機。
- (3) 抗拒是改變中未能考慮所有決定因素的徵兆，而避免認為是對促使改變的人身攻擊。
- (4) 鼓勵試用及評價過程而非最後決定。
- (5) 將目標轉換成小計劃群，增加其可

行性。

(6) 對於改變中面臨的困難和過程，加以估計而使個案了解所經的歷程，以增加肯定性。

### 3. 再凍期：

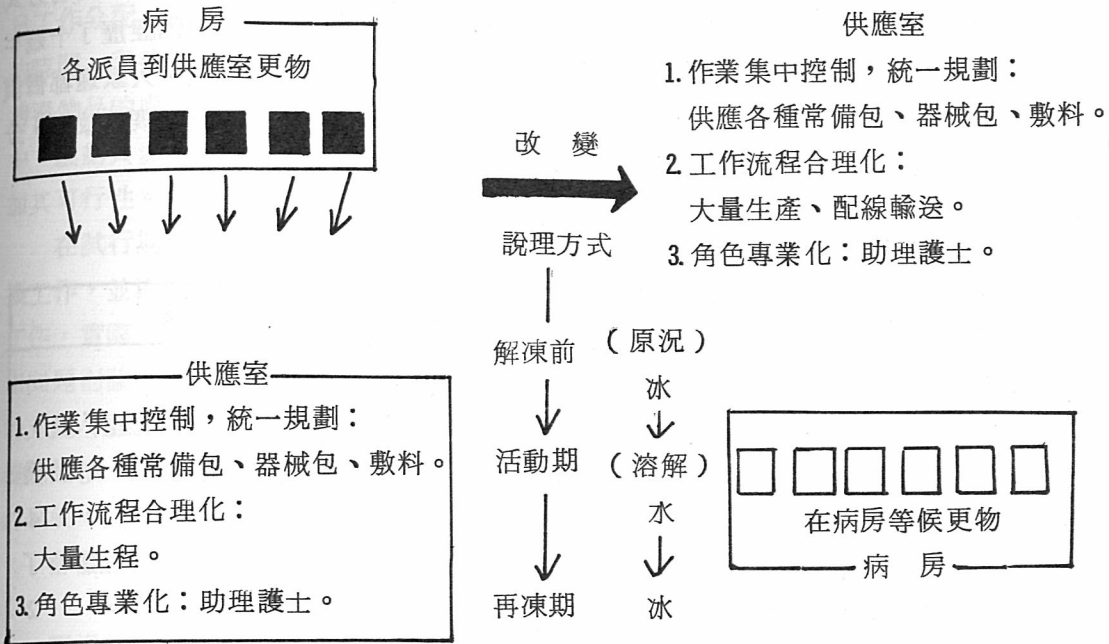
- (1) 鼓勵新的行為模式，明立獎懲辦法。
- (2) 鼓勵個案的獨立感。
- (3) 給予充份時間，擬定新的行為模式。
- (4) 維持溝通及個案的繼續成長。
- (5) 終止促進改變者與個案關係。

綜合以上的文獻，可知改變理論是一種有目的，有計劃的去面臨改變，使系統發揮最大的功能及潛力，經由Chine-Bonne的進行改變的三種方式及Kurt Lewine的改變三期，配合王氏提出的改變三期的重點，提供筆者着手做改變的指引。

六概念架構：

應用改變理論於供應室更物方式，使病房能由派員到供應室更換物品改變為在病房等候供應室人員來更換，供應室則增加「配線輸送」，將消毒物品送到病房一服務到家。

供應室更物方式改變之概念架構



改變前—「等候顧客上門」的被動角色。

改變後—「服務到家」的主動出擊。

七名詞解釋：

1. 改變：包括

- (1) 供應室更換物品方式之改變。
- (2) 供應室人員為配合作業所做的每日工作分配之改變。
- (3) 病房方面為配合「服務到家」應做的改變。

2. 服務到家：

(1) 方案(一)：將消毒物品推到病房更換，同時收回用過的物品，由於更物車裝載有限，只能更換早上迫切需要更換的五~八項物品（換藥包、導尿管、外科剪刀、沖洗壺、空針、皮膚消毒包、切縫包、小剪刀包），敷料及溶液則需下午自行到供應室申請及處理寄消毒物品。

(2) 方案(二)：將病房用過污染的物品放在病房的換消車上，由供應室人員推回供應室，更換成消毒物品，再原車送回病房，敷料及溶液可同時請領，並由供應室代為處理寄消物品。

八專案設計之工作進度表：

- (1) 79. 5. 1. ~ 5. 17. 收集資料。
  - (2) 79. 6. 2. ~ 6. 6. 初擬供應室作業流程及每日工作分配表。
  - (3) 79. 6. 15. 參觀婦幼醫院供應室。
  - (4) 79. 6. 18. 參觀國泰醫院供應室。
  - (5) 79. 6. 19. ~ 6. 30. 修改作業流程及每日工作分配表。
- 擬定方案(一)及方案(二)  
與 OR 協調工作。

- (6)79.7.2 病房會議討論。
- (7)79.7.3~7.8 試行方案(-)。
- (8)79.7.9~7.20 試行方案(二)。
- (9)79.7.20 病房會議討論。
- (10)79.7.20~今 執行方案(二)與病房保持溝通協調。

九解決方法：

應用改變理論模式，作為供應室改變

更物方式之參考，依每個時期所需要做以下的探討：

1. 解凍期：

經由現況分析得知，現有的更物方式確實存在許多的缺點，但因經歷了十幾年的應用，雖覺得有所不便，大家還都習慣它，沒有嘗試去改變，此次要做改變，分析其助力及阻力為：

助力因素	阻力因素
<p>1. 相關人員</p> <p>(1)改變後最大受益者為病房單位，故病房護理長均大力支持，並表示願與供應室互相配合。 5</p> <p>(2)供應室人員對「服務到家」之更物方式，略有所聞及了解 2</p> <p>2. 工作情況：</p> <p>(1)供應室只須將現有的作業流程及每日工作分配稍作修改即可利用。 4</p> <p>(2)可舒解供應室擁擠及減少供應室人員經常教導新人的麻煩。 3</p> <p>(3)「服務到家」可減少書記及護理人員的負擔，使病房能有效的運用。 5</p> <p>3. 組織方面：</p> <p>(1)護理部及病房對此項改變期待已久，故均熱烈支持。 5</p>	<p>1. 相關人員</p> <p>(1)此項改變影響最大的是供應室人員，因為要到各病房去收送物品，等於增加工作量。 4</p> <p>(2)供應室人員「本位主義」心理影響了對「服務到家」的接受程度。 2</p> <p>2. 工作情況：</p> <p>(1)供應室工作量增加，但人員沒有增加。 4</p> <p>(2)缺乏運輸工具，使輸送不方便。 3</p> <p>3. 組織方面：</p> <p>(1)請購更物車費用昂貴，申購作業程序繁多且費時。 3</p>
24	16

綜合以上的分析，以醫院整體利益而言，此項改變確有其必要性，但以供應室而言，改變徒增工作量，是工作人員較難接受的，筆者身為供應室護理長，所面臨的抗拒是可預知的，建立良好的關係，投入工作行列中，讓組員參與關鍵性的決定，鼓勵將問題說出來，尊重組員的意見，並共同計劃解決問題，讓組員感到其

角色的重要性，儘量將阻力降到最低的程度。

2. 活動期：

為了更了解「服務到家」實際的作業情況，經電話查詢得知，目前台北市多家大型公私立醫院，如台大、榮總、長庚、國泰、市立婦幼、仁愛、忠孝等醫院，均已採用「服務到家」更物方式，筆者亦參

觀了市立婦幼醫院及國泰醫院的供應室，了解兩種不同的「服務到家」更物方式，做成兩個方案，即方案(一)、方案(二)，並將供應室的作業流程稍加修改，配合每人每日工作分配，同時與開刀房協調包布消毒的時間，與病房協調互相配合的事項，寄消毒物品的處理方法，在擬定計劃的過程中，讓組員參與細節的訂定及討論，以增加其可行性。

在試行期間，筆者實際參與到病房更換工作，並與組員們共同參與供應室內的工作，實際了解作業情形，組員們隨時提出問題討論，提供自己的經驗，尋求改進的方法，在此期間，組員們都能投入在改變過程中，使工作能順利進行，這種情境的改變，實在讓筆者感動。

經過討論兩個方案後，決定採用方案(二)為本院的供應室更物方式，病房單位對方案(二)的更物方式反應較佳，能實際的解決更物上的麻煩。另外，下午的物品更換則由病房女工友下來更換，也可減輕供應室及病房的負擔。

### 3. 再凍期：

經過有計劃的改變後，供應室人員已能熟悉每人的工作分配項目，及作業流程，能與病房保持良好的溝通，開刀房也能配合消毒時間，使得作業能順利進行，唯更物車請購較花時日，待更物車購得，必會讓更換工作更為順利。

### ㄎ 結論：

供應室之「服務到家」更物方式，明顯解決了許多的問題：

1. 協助解決護理人力短缺的問題，使病房能有效的利用人力，不必為更換物品浪費人力。

2. 減輕書記工作，使書記能發揮記帳功能。

3. 減上早上電梯使用率，以免延誤病人送檢或開刀時間。

4. 縮短更物時間，更物可在早上九點以前完成，使供應室作業能集中，清洗、打包、消毒，處理寄消毒物品等作業不受干擾，並減少供應室擁擠現象。

### ㄎ 建議：

在整個作業過程中，受醫院某些限制而無法很順心，希望在未來醫院增建時能考慮大型電梯至少兩部，以解決電梯不敷使用的情形。另外，紗布等敷料能使用現成品，使供應室有時間增加下午的「服務到家」。

### ㄎ 致謝：

本文承蒙護理部吳盈江主任的鼓勵及指導，本人才有勇氣完成整個改變計劃。在整個改變過程中，供應室全體同仁的合作是此項改變成功的最大因素，突破傳統，在改變中成長是另一種工作上的滿足，能得到護理部及病房的肯定，也是我們工作中有力的精神支柱，在此一併致謝。

### ㄎ 參考資料：

- (1) 彭梅蘭 供應室一供而應求 青島園地第15期 市立婦幼醫院護理部刊物(79.5.)
- (2) 王懿範 應變理論及其在護理上之運用 護理雜誌28、2 P.99-103 (70.4.)
- (3) 黃金蓮等 以改變理論模式應用於新生兒加護單位呼吸治療器材消毒滅菌方法之探討 護理行政優良專案集P.55-71 (79.5.24.)

\*()—是指參考資料