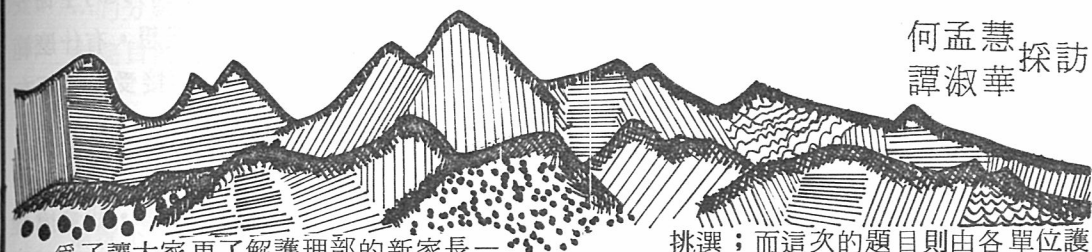


# 新 人 新 氣 象

## 護理部吳盈江主任專訪

何孟慧 採訪  
譚淑華



爲了讓大家更了解護理部的新家長——吳盈江主任，我們做了一次專訪，談到主任爲我們所做的一些事，她的領導方式，如何提昇北醫護理品質，對人員昇遷的新改革…。以下是訪問內容：

1. 問：主任上任以後，有那些事讓您感到最得意？

答：得取一件事要看付出多少心力，如付出的多，最後也能爭取到的，即使是得來不易，也算是得意的事。首先是爭取到大小夜班費及執照費的提高。第二件事是替NBC爭取到庫房。庫房原是阿嫂值班室，目前是NBC和事務組合用。NBC原先沒有庫房，一些東西只能堆在隔離病房，因原本隔離病房的空間小，又費用較高，常會接到家屬們的抱怨與不滿，經護理部和小兒科林主任極力爭取，院方才同意讓NBC使用這個地方。第三件事是在此次助理護理長甄試的題目選擇和閱卷方式上有所修改，也較以往客觀。以往病房事件處理的題目是由各單位護理長出題，再由主任和副主任

挑選；而這次的題目則由各單位護理長出題，如情況題目類似有重覆出現的情形則表示此情況常會發生，以出現機率挑選其中十題再由我和督導分別就其中挑出八題，再將此十六題中有重覆出現的五題作爲考題。答案則由出題的護理長先公布她們的答案，再由其他非出題者補充不足，訂出答案的優先秩序，由出題之護理長閱卷。而以往答案是只有出題者的意見，較不客觀。這次這種改變，參與甄試者大都覺得公平。這樣的個人想法也能得到部屬的認同，讓我也覺得是件得意的事。第四件是我們已經有多年沒有研究論文的產生，又因本院乃爲學院之教學醫院，故上任後指定公衛室及三樓護理長作研究，而她們也能夠配合且認真的在執行。第五件事是針對醫院需要所作的目標管理，目前已完成的是供應室的“服務到家”及廖督導的專案，其他的單位也在努力中。第六是爭取護理人員再職教育費由院方全額輔助，



以往是由受訓人員及護理部各出一半。第七是護士護理師公會會費今年度起由院方出，因為醫院其他工作人員（如醫師、藥師）會費，一向是由醫院出的，所以經過多次努力後，終為護理同仁爭取到這項福利。

2 問：對於本院未來的護理領導方向為何？

答：採取民主、人性、情境的領導。舉例來說原本獎勵金的分發是依編制人員是否有缺來分發，但是有些單位雖然編制人員沒額滿，而工作未達到應負荷的標準；有些單位編制額滿，但工作却是繁重，而領不到獎勵金，所以獎勵金的分發有些不公平。所以在七月護理部行政會議決定依衛生署所訂護理人員工作量來調整獎勵金，如達到標準，則獎勵金全額發放，未達到標準，依未達到標準百分比扣除獎勵金，作為護理部基金，用於所有護理人員（如再職教育基金）。但某單位不同意交，既經行政會議通過就要遵守。此時處理這件事，就要用較權威專制的方法處理。

3 問：對於目前本院的護理品質和以往有何差別？

答：目前護理品質是較以往退步，由護理記錄及護理計劃上可看出來，大部份護理人員都沒有護理計劃。可能原因是新進人員多，所以過一段時間，大約是三個月後，要加強稽核工作。舉辦新進人員職前訓練及三個月稽核後，看是否能改善護理品質。

問：新進護理人員經考核，其表現不符理想要如何處理？

答：依情況可分兩方面，如缺乏人員時，她可暫時幫忙，再看以後表現。如果該單位不缺人員，可將她作不好處告知她，依護理長意見讓她離職，或是調到缺人員的單位，使她有改過機會。

問：因我們的工作關係到病人的生命安全，若新人表現不理想，有什麼範圍可接受，若無法再接受，是否有什麼樣的因應方法？

答：若成員們均覺彼此工作有困難，可以利用護士信箱和投書，我會處理，再和有關督導、護理長商量處理。

4 問：對於護理人員的升遷，有無新的革新方案？

答：第一點是取消甄試成績須達60分以上，才列入審核的規定。以往助理護理長甄試是要筆試成績達60分，才有資格參加審核，這不太合理。因有些護理人員臨床表現很好，但考試成績不好，便影響其參加甄試的審核。助理護理長只是協助護理長處理一些行政事宜，仍須以臨床工作為重。所以考慮取消筆試成績須達60分以上的規定，以考試成績和考試成績平均計算。第二點是訂定督導升副主任的規定條件。原本護理部只有訂定督導、護理長及助理護理長甄試規定，而主任及副主任是由院長聘任。目前副主任人選未決定，希望陳院長在十一月就能決定。如果有甄試昇遷管道，可由下面的人員遞補，增加大家的機會，避免空降部隊產生。



問：目前昇遷是往上的，是否考慮水平的昇遷，如N1、N2、N3…？

答：原本有此計畫，但是參考顏貴紗老師的意見，醫院小，人員少，是否有此需要。而且我目前只是代理主任的身分，不敢作太大的改變。所以目前是增加督導升副主任的昇遷，增加大家的機會。N1、N2、N3…的分級，是要有薪津的增加，以醫院目前的營運狀況，是不宜實施。

問：但如果能增加昇遷管道，不也可留住人員，尤其在目前護理人員短缺情況下。

答：護理部可以先作規劃，但不知醫院是否同意實施N1、N2…制。須等醫院建好，增加護理人員，較有施行可能。

5. 問：由一些事實來看，感覺護理部好像不太受醫院重視，如要申請東西常不被批准，或是無法送護理人員進修、執照費的提高爭取不易…。

答：和醫院的主管人員有關，他們可能考慮醫院的困難而無法配合我們。那在爭取我們的福利時也要有分寸，該提就要提。且私立醫院經費少，不像一些公立或軍醫院，有充足經費可作為員工的福利。

目前護理人員佔醫院員工的 $\frac{1}{3}$ ，照道理三個副院長中，該有一位是由護理人員擔任。如果沒有，則作主任就該是要強有力，敢說話，而不擔心自己的昇遷，較有魄力去做事。

（此時主任感慨表示自從上任以來因為替大家爭取福利，態度較堅決，院方似乎有意要另聘專任主

任；而主任也認為主任工作職責重大，是需要有專任主任或副主任來協助。）

問：如何增加基層人員與單位主管的有效溝通？

答：護理部有「護士信箱」，可供大家提供其意見。另外安排面對面的溝通，參考護理長所寫的行爲記錄，和有問題者作溝通。

6. 問：對於護理人員的在職教育有無既定之方案及目標？

答：目前就是舉辦新進人員在職訓練及全院在職教育。另外提供其他醫院所辦在職訓練資訊，讓大家自由參加，充實自己。

問：由於工作年資會影響一個人的成熟度，是否能考慮對於不同年資人員給予不同的在職教育，以期使之在專業上有不同的成長。

答：這是很好的建議，可以列入年度工作目標中。

7. 問：如何爭取護理部的經費，來增加其他方面的運用？

答：由於醫院目前仍是負債，故有需要時才申請經費，目前僅能用實習費及一些雜費加以編列預算。因從十月份獎勵金的發放方式有所更改，故提議將扣除的部份歸為護理部基金，可增加護理部的預算運用。

8. 問：是否考慮再為本部人員爭取那些權利、福利？

答：建議院方將助理護理長納入編制中，將護理長、助理護理長津貼增加。對於護士宿舍，須待新大樓建成，院方同意將原舊病房改作宿舍。目前因找不到合適房屋可以租下來作宿舍，所以暫時仍以 814 作為宿舍。而夜班人員則在夜班費中增加 50 元，作為無宿舍之補償。

主任上任以來為大家所爭取的福利，其成果是大家有目共睹，其間的艱辛却不為我們所知。在兩小時的訪問中，讓我們了解到，主任為我們所作的，不只是我們所看到的，還有更多事情，她都在默默進行，却礙於醫院目前的情況，尚無法一一實現。對於我們的建議，主任都詳細詢問，更一一記在她的筆記本上，表示如有可行性，一定會做到。在我們享受主任所爭取到的成果時，是不是也要要求自己，盡到工作本分，做好自己的職責，讓北醫護理品質維持高水準；讓主任在面對醫院其他主管時，能以我們的表現做更強而有力的後盾，爭取更多權利及福利。

