

全方位 護理領導

Nurse Executive

The Four Principles of Management

原著 / Linda Thompson Adams | Edward H. O'Neil

審閱

李春蘭 國防醫學院護理學系助理教授

陳秀珍 康寧醫護暨管理專科學校護理科副教授

校訂

郭宛琴 國立台灣大學護理系

譯者

楊宛華 台北護理學院

 PUBLISHING COMPANY



合記圖書出版社 發行

全方位 護理領導

Nurse Executive

The Four Principles of Management

原著 / Linda Thompson Adams | Edward H. O'Neil

審閱

李春蘭 國防醫學院護理學系助理教授

陳秀珍 康寧醫護暨管理專科學校護理科副教授

校訂

郭宛琴 國立台灣大學護理系

譯者

楊宛華 台北護理學院

SPRINGER PUBLISHING COMPANY



合記圖書出版社 發行

國家圖書館出版品預行編目資料

全方位護理領導 / Linda Thompson Adams, Edward H. O'Neil 原著；楊宛華 譯。— 初版。— 臺北市：合記，2013.06 面：公分
譯自：Nurse Executive: The Four Principles of Management
ISBN 978-986-126-871-2 (平裝)
1. 護理行政管理 2. 領導
419.65 101019001

全方位護理領導

原 著 Linda Thompson Adams
Edward H. O'Neil
審 閱 李春蘭、陳秀珍
校 訂 郭宛慧
譯 者 楊宛華
助理編輯 陳佳芳
創 辦 人 吳富章
發 行 人 吳貴宗
發 行 所 合記圖書出版社
登 記 證 局版臺業字第0698號
社 址 台北市內湖區(114)安康路322-2號
電 話 (02)27940168
傳 真 (02)27924702
網 址 www.hochitw.com

西元 2013 年 06 月 10 日 初版一刷
70磅高白環保道林紙 288頁

敬告：本書內容之資料及數據僅供參考，如有任何疑問
讀者需自行請教醫師確認無誤後再使用。

版權所有・翻印必究

總經理 合記書局

郵政劃撥帳號 19197512

戶名 合記書局有限公司

北醫店 電話 (02)27239404

臺北市信義區(110)吳興街249號(台北醫學大學附設醫院正對面)

臺大店 電話 (02)23651544 (02)23671444

臺北市中正區(100)羅斯福路四段12巷7號(台大校本部對面巷內)

榮總店 電話 (02)28265375

臺北市北投區(112)石牌路二段120號(台北榮總附近北護旁)

臺中店 電話 (04)22030795 (04)22032317

臺中市北區(404)育德路24號(中國附設醫院立夫大樓斜對面)

高雄店 電話 (07)3226177

高雄市三民區(807)北平一街1號(高醫附設醫院旁)

花蓮店 電話 (03)8463459

花蓮市(970)中央路三段836號(慈濟大學正對面)

成大店 電話 (06)2095735

台南市北區(704)勝利路272號(台南成功大學附設醫院附近)

Nurse Executive

The Four Principles of Management

By Linda Thompson Adams, DrPH, RN, FAAN

Edward H. O'Neil, PhD, MPA, FAAN

ISBN 978-0-8261-1104-3

**Copyright © 2008 by Springer Publishing Company, LLC,
New York, NY 10036**

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior permission of Springer Publishing Company, LLC.

Copyright © 2013 by Ho-Chi Book Publishing Co.

All rights reserved. Published by arrangement with Springer Publishing Company, LLC, New York, NY 10036.

Ho-Chi Book Publishing Co.

Head Office 322-2 Ankang Road, Nei-Hu Dist., Taipei 114, Taiwan

TEL: (02)2794-0168 FAX: (02)2792-4702

1st Branch 249 Wu-Shing Street, Taipei 110, Taiwan

TEL: (02)2723-9404 FAX: (02)2723-0997

2nd Branch 7 Lane 12, Roosevelt Rd, Sec 4, Taipei 100, Taiwan

TEL: (02)2365-1544 FAX: (02)2367-1266

3rd Branch 120 Shih-Pai Road, Sec 2, Taipei 112, Taiwan

TEL: (02)2826-5375 FAX: (02)2823-9604

4th Branch 24 Yu-Der Road, Taichung 404, Taiwan

TEL: (04)2203-0795 FAX: (04)2202-5093

5th Branch 1 Pei-Peng 1st Street, Kaoshiung 807, Taiwan

TEL: (07)322-6177 FAX: (07)323-5118

6th Branch 836 Zhongyang Road, Sec. 3, Hualien 970, Taiwan

TEL: (03)846-3459 FAX: (03)846-3424

7th Branch 272 Shengli Road, Tainan 704, Taiwan

TEL: (06)209-5735 FAX: (06)209-7638

本書經原出版者授權翻譯、出版、發行；版權所有。
非經本公司書面同意，請勿以任何形式作翻印、攝影、拷錄或轉載。



作者簡介

LINDA THOMPSON ADAMS (博士、護理師、美國護理科學院院士)

Linda Thompson Adams 是奧克蘭大學 (Oakland University) 護理學院的院長兼教授。二十多年來，她豐富的護理學術與管理經驗使她在護理界具有重要的領導地位。在奧克蘭大學任職之前，她在馬里蘭大學 (University of Maryland) 護理學院之政策、計畫及人力發展部門擔任副院長，同時也是兒童與家庭之社區夥伴中心的主任。在她接任該職務之前，美國馬里蘭州州長帕里斯·格蘭德尼 (Parris Glendening) 派她擔任州立兒童、青少年及家庭部門的特別秘書。她曾經是柯特·斯莫克 (Kurt Schmoke) 市長的內閣成員——巴爾地摩市職業衛生安全部門的主任。此外，她在馬里蘭大學、約翰·霍普金斯大學 (Johns Hopkins University)、柯平州立大學 (Coppin State College) 以及維吉尼亞州的漢普頓大學 (Hampton University in Virginia) 等校任教並兼任行政職務。她本身具有多項學位，最早在韋恩州立大學 (Wayne State University) 取得護理學士和碩士學位之後，更進一步完成了約翰·霍普金斯大學醫學院的公共衛生碩、博士學位。

EDWARD H. O'NEIL (博士、管理學碩士、美國護理科學院院士)

Edward H. O'Neil 是加州舊金山大學 (UCSF) 家庭與社區醫學院的教授，同時兼任醫療專業研究中心的副主任，該中心主要是透過各種研究、宣導和教育訓練來改善當前的醫療教育品質。1989年，他擔任波爾醫療專業委員會 (Pew Health Professions Commission) 的執行長，此後，他開始致力於提升醫療教育的品質、解決醫療專業人力之問題，並提倡國家醫療衛生之改革。在加州舊金山大學任教之前，他是杜克大學 (Duke



University) 醫學院的副院長，同時也是家庭醫學及公共政策學系的副教授。曾擔任過波爾大學獸醫學系和牙醫教育學程的副主任、北卡羅來納大學查普希爾分校 (University of North Carolina at Chapel Hill) 牙醫學院的副院長，並為凱洛格基金會 (W. K. Kellogg Foundation) 執行相關專案。學業方面，早年他在阿拉巴馬大學 (University of Alabama) 完成學士和碩士學位後，接著到西拉鳩斯大學 (Syracuse University) 攻讀美國社會、思想史、公共政策和管理學，進而取得管理學碩士及博士學位。



作者序

Preface

美國當前的健康照護體系如履薄冰。醫療成本不斷提升，其成長幅度遠超過社會所能承擔的範圍，即使政府增加對私人企業的課稅，也無法彌補如此龐大的醫療耗費。諷刺的是，政府支出再多的醫療預算，其所得的結果仍備受質疑。有些人甚至開始認為，國人的第四大死因是「入院治療」，而不是入院治療的「疾病」本身；這些人認為，「入院治療」引發藥物錯誤、院內感染、甚至倉促出院…等問題。儘管美國急性期的照護設備與技術相當先進，但也相對的昂貴，更令人擔憂的是美國的急性照護系統開始照單全收，收納越來越多的慢性病患，而這些病患所需要的醫療處置根本與急性期的治療大相逕庭。對於兒童期就發作的糖尿病患，我們真的要等到合併症發生，甚至到了需要血液透析、截肢、提早死亡的地步，再去處理嗎？事實證明，國家根本無法支付這四千五百萬糖尿病患者的龐大醫療費用，既然如此，為何要等到問題變嚴重才處理呢？

接下來的數十年，美國的醫療照護將會面臨更多的挑戰，且產生驚人的變化；爲了因應這樣的巨變，醫療領導勢必要提出更多前所未有的應變措施。羅伯特·伍德·詹森護理領導研究計畫的主要目的就是：爲美國的健康照護體系發展出更多有效的領導資源，而發展的對象就是針對「護理」來著手，從護理領導的角度出發。本書將會帶領讀者了解這些護理領導者如何爲美國的健康照護帶來更多的變化。此外，該研究計畫明列了三大面向——服務、教育和公共衛生——而這三大面向正說明了這些變化從哪裡開始發生。我們可以確定的是，人類需求將會決定未來醫療服務的走向，而醫療服務將會越來越重視成本效益、慢性病防治、醫療團隊合作，以及強調醫病間的夥伴和消費關係。整個醫療體系中最需要改造，也是最重要的那一部分，就是公共衛生。我們有辦法讓目前這種僵硬的醫療制度振作嗎？我們有辦法將它改造成一個更好的體



制，提供社會一個更健康安適的生活，且讓社區、學校、甚至家庭都能享有健康嗎？如果可以的話，那解決問題的金鑰將會掌握在具有全方位領導能力的護理執行者手上。未來會有更多的護理心血投入醫療體系中，但當接受護理領導的種種挑戰時，他們具備足夠的技能、專業和價值觀嗎？答案還是和前面提到的一樣：服務、教育和公共衛生，這三大面向正說明了未來護理領導者必須努力的地方。

本書所談的議題都圍繞著護理領導四大核心的其中之一。一位有效力的領導者，必須對整個大環境掌握十足的知識、對未來有明確的願景，並且能用有效的策略去達成既定的目標。然而，這廣大的願景還必須考量到許多現實因素，像是預算、衝突、團隊和決策的效力…等，須要通盤考量才能讓整個過程順利發展。護理人員最為人所知的一個特點就是「使命必達」，無論付出多少心力都要完成既定任務。但是護理人員往往忽略了成為領導者的關鍵要素，而這部分也是護理人員最欠缺的能力，那就是如何「透過他人來完成使命」，如何激勵成員並引導成員，進而讓整個過程順利發展。最後，充實自我的知識是所有領導者成功的不二法門，而培養個人對事物的洞察力將是領導之旅上非常重要的環節之一。

本書賦予了護理領導角色一個全新的見解，並提供讀者許多護理領導人的奮鬥故事，讓讀者認識到全國最好的護理人員是如何改善這個國家，讓國家達到更好的願景。

Linda Thompson Adams

Edward H. O'Neil



審閱者序一

這是一本非常獨特，講述「領導者」實際作為所需之知能的書，不一般的管理學理論，直接從4個「P」談起，「Purpose（目標—指導的遠景）」、「People（人群—與人合作的熱情）」、「Process（過程—處理改變的技巧）」、「Person（個人—成長茁壯的自我認知）」，闡述護理領導可以在未來對於醫療的三方面—服務、教育和公共衛生所能提供的貢獻。

書中並以美國面對醫療在社會經濟改變導致成本樽節、人才短缺現況，需填平實務與理論間的鴻溝等趨勢，以自己親身經驗領導改變，認為護理領導者不應只把工作完成作為終極目標，而是將領導視為生命的旅途，透過自我認知、個人的洞察力去發展、激勵自己的部屬向前，經由團隊合作的共同努力，最後達到整體的成功，而非個人之成就而已。領導者是船的舵手，同舟一命的使命感才能使整體朝向正確的方向前進。誠如 Adams 與 O'Neil 兩位作者之序言提出中肯的看法，強調一位有效的領袖，必須具有對周遭環境的知識、願景和有效傳達團隊工作的目標的策略。而這些廣大的願景也必須以注意預算、衝突、團隊和有效的決策之實際方式來完成，讓流程進展順利。提醒護理領導者在運用領導技巧之餘，時常反躬自省，唯有帶領不同個體共同發展、突破重圍，方有達成正確目標、獲致更新成為砥柱的團體。

李春蘭

國防醫學院護理學系助理教授



審閱者序二

隨著社會日益進步、生物醫學模式轉變、醫學科學飛速發展，醫療市場競爭的日趨激烈，人們對與人類健康息息相關之醫療、護理工作提出了更高的要求。另外，全民健康保險給付對護理行政的影響與衝擊，如：護理人力大幅的縮減、護理品質的低落、訓練成本的增加，以及醫療疏失與給藥錯誤率的增加，在品質與人力無法兼得的情況下，更是考驗護理行政領導的管理智慧與技巧。現今全球護理領導面臨一些重要的挑戰，常見如：全球思維在地行動、多元文化、科技知能、夥伴關係、工作環境、有效影響政策、確保完善的治理及創造新角色與機會等。

本書探討美國的健康照顧之所以會發生重大的變化在於，發展美國醫療照護許多尚未利用的領導資源：護理人員。主要分四部分：簡介（健康照顧與護理領導）、公共衛生、教育和服務業，做非常深入且深刻的描述，以作為護理領導者應該科學地運用領導藝術，讓護理人員以積極、樂觀、健康的狀態全身心地投入到工作中，保證護理安全，提高護理質量，讓病人滿意，使護理管理工作有成效。在以公共衛生領域的主流中，必須重塑成為有活力的健康照護部門，有許多事物必須改造。公共衛生議題以族群健康和安適、活化社區／學校與家庭為基礎的目標，以確保建立健康和福祉的制度。而隨著人口老化，必然會將注意力轉移到長期照顧上。護理教育後，我們是否有足夠的護理人員，他們是否會有正確的技巧、經驗、期望和價值觀來解決此領導力的挑戰，現今不得不重視。服務部門必須發展對於更多成本意識、更關注慢性疾病、更以團隊為主，以及將病患當作客戶與夥伴一般服務的承諾。



本書提供了護理人員進入領導角色的新視野，並記錄讓美國醫療有顯著改變，以及全美最好的護理人員領導者如何依其遠景行事的真實故事。本書是一本值得所有醫護人員參考閱讀的書籍。

期許所有護理領導者（無論是學界或業界）能勇敢地擁抱變革，肯定自我、擴展視野、通力合作、持續學習與持有正向的態度。如此，才能在新世紀中提升發展護理領導技能，並且引領護理教育與公共健康政策之變革，使台灣民眾更加健康。

陳秀珍

康寧醫護暨管理專科學校護理科副教授



校訂者序

自從1995年實施全民健康保險之後，台灣的醫療產業彷彿搭上雲霄飛車一般，面臨了前所未有的震撼與衝擊，而在這趟步步驚心的旅程中，靠著醫療、護理、公共衛生…等專業的不斷努力，才能讓台灣在全世界的醫療洪流中領先群倫，佔有一席之地。正所謂「兄弟同心，其力斷金」，護理專業若要進步，不能只靠個別的護理人員在臨床執業中埋頭苦幹；然而，誰能讓這些分散的力量團結起來呢？究竟推動兄弟合力的幕後功臣是誰呢？行文至此，大家腦中想必浮現出一位領導者的形象。然而，你是否曾想過，今日的護理領導者應該具備哪些特質，才能因應時代洪流呢？本書將打破以往傳統領導者的形象與迷思，從美國羅伯特·伍德·詹森基金會的護理領導研究出發，介紹護理各種不同領域中的領導者，從他們的領導哲學中，提供許多寶貴的知識與經驗。期望藉由本書的鑑鏡與啟發，讓台灣能培養出更多全方位的護理領導人才，以因應未來更多複雜的健康照護議題。

全書的校訂力求呈現原書的風貌，並將美國的醫療文化如實呈現在本書中，感謝原書譯者與合記編輯團隊的共同努力，讓本書能如期完成並且達到盡善盡美。此外，由衷感謝外子 James Chung 一路上的支持與鼓勵，提供給我醫療專業不同面向的刺激與視野。最後，懇請各位護理前輩及後進能不吝指教，讓本書更臻完美。

郭宛琴

謹誌於2013年4月25日 麥迪遜城

wanchinya@gmail.com



譯者序

護理行政是護理領導者對行政運作的看法和信念制定流程及目標，以領導行為進行科學化、系統化的運作，充分發揮經營管理績效。它不但是一種科學，也是一種藝術，領導者累積其經驗和專業知識，藉由組織成員的共識而達到工作目標。不同的醫療/護理機構，員工素質、領導者風格、管理理念等等也不同。除了現有的領導者之外，如何繼續培訓下一代新的領導者是當務之急，而培訓新領導者的方式除了臨床經驗傳承之外，學校的護理教育也是主要來源之一，如何將學校教育與臨床機構結合培訓新領導者，值得護理教育界深思。

全書分為四篇共十五章，是由美國知名護理領導者根據他們領導的親身經驗，分析領導流程並提供領導策略。內容主要以提出美國的醫療問題、如何培訓領導者、服務業的領導趨勢為主，分別以目標、個人、人群、流程說明領導者須具備的特質、概念，及如何落實培訓業界領導者、領導流程、進而完成目標，十分適合目前從事護理行政管理工作的同仁參考。

楊宛華



前言

Foreword

放眼望去，每天都有醫療失誤及病人安全疑慮的事件出現，換句話說，美國當今的醫療制度在許多方面受到衝擊。全國將近有 15% 的人口沒有醫療保險，而國家必須設法提供這些人適當的醫療照護。再加上物價上漲的速度是薪資上漲速度的三到四倍，這導致消費者對於他們所「購買的商品」期望越來越高，因為他們認為付出的代價必須得到等價的回收。公共衛生體系爲了提供貧困人口適當的醫療照護，長年以來不斷地耗用國家資源，不幸的是，今日又必須面對人爲與自然災難的侵犯：從恐怖攻擊、颶風、傳染病等各種潛在與現存的事件來看，公共衛生體系確實面臨前所未有的衝擊。多年來，美國醫療專業教育爲全世界所稱羨，但如今，同樣也受困在公共衛生等問題的泥淖中。人力短缺產生了勞力密集計畫，但很明顯各種研究計畫，仍趕不上大眾需求的驟增速度，目前公共衛生研究所能改善的問題仍只是冰山的一角而已。

美國健康照護的主要難題在於國家怎麼會花費這麼龐大的經費在醫療照護上。有多龐大呢？總費用竟然超過國內生產總值的百分之十六！而這麼龐大的醫療照護經費，換來的竟然是更多無法解決的問題。從各種現象和數據來看，這問題的答案似乎很明顯——其實我們並不是需要更多的資源！真正將我們扼制住的其實是固守傳統的行為方式、機構間的惡性競爭、守舊的法律及政策、職業偏見、不當的分享知識、錯誤的理財觀念、對未知的恐懼，以及短視近利…等。換言之，不斷地開發更多國家資源，然後將這些資源所得的經費持續地注入醫療健康體系中，試圖用這些經費創造「更好」的醫療品質，此一政策本身就是個錯誤的方法，更白話來說，根本就是領導階層出了問題。

既然如此，我們如何培養更健全的領導能力呢？當我們想要預測未來的領導會走向哪種趨勢時，或是當我們想預測未來領導方面會遇到什麼問題時，最好的方法就是觀察目前整個健康照護體系，然後進行比較及分析，最後再將所得的結果與預期的發展趨勢做比較，看是否能互相吻合。今日醫療制度的重點在於急重症照護服務；隨著人口老化，必然



會將醫療重心轉移到長期照顧上。同樣地，當前的住院及門診照護服務將會逐漸轉移重心，開始強調居家照護、社區照護和自我照護等非住院形態的醫療模式。這樣的改變將會形成不同的健康照護需求。

換句話說，照護病患不再只是侷限於症狀治療，取而代之的是更廣泛的照護能力，比方說，醫護人員必須從個人的身心社會發展來探究為何會產生此一疾病或障礙，才能精確地為該病患對症下藥，並且執行適當的醫療處置。然而，想要從現有的醫療技術和資源中為病患執行上述的醫療模式，則必須仰賴更完善的醫療管理技術，並且改善病患及家屬的衛教品質。大家都知道，醫療健康問題的複雜度只會變得越來越高，而醫療團隊也會越來越多元化，隨之而來的是，醫療專業會走向更加精密的專業分科制度。在此一發展趨勢中，如何妥善地管理病患、醫療團隊和疾病本身將會是非常重要的課題，因為能否擁有完善的行政管理將決定該健康照護體系的優劣良敗。

若要評估某健康照護體系是否已經準備好要因應未來的健康趨勢，則必須從哪一方面開始檢視呢？答案當然是護理部門。這是因為護理師是病患照護的第一線執行者，從護理的定義中可以清楚看到，護理是根據心理、社會及行為科學來照顧病人。護理師更必須和整個醫療團隊合作，接觸各種專業人員，以滿足病患的所有需求。此外，護理師還要在有限的醫療資源中，為病患爭取最大的權利和利益，並且得到最好的照護成果。公共衛生是每位護理師都必須接受的核心課程，而在非住院醫療系統中，不論是居家、學校、職場或是門診，護理師都是最大群的專業人員。本書就是根據此一精神出發，試圖將醫療院所、教育體系及公共衛生三大範圍的護理行政管理做一個精闢的剖析，讓讀者更清楚地了解到，護理領導與管理對於美國健康照護體系的重要性。

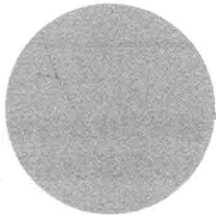
這本書的靈感來自於羅伯特·伍德·詹森護理領導研究計畫，尤其是該計畫正進行中的服務、教育和公共衛生等任務。書本內容是按照該計畫中的組織發展領導大綱來編排。而全書所緊扣的四大核心乃是根據加州舊金山大學 (UCSF) 健康專業研究中心的領導計畫所訂定。該研究中心一直是羅伯特·伍德·詹森工作計畫的贊助者，研究中心主要遵循以下四大核心：

- 目標—指導的遠景
- 人群—與人合作的熱情
- 過程—因應變化的能力
- 個人—自我的知識突破



本書一開始由兩位作者概述健康照護及護理專業所面臨的挑戰。接著會將內容分成三大部分，每一部份都會探討到服務、教育和公共衛生三個議題。而每一部份都會緊扣上述的四大核心。本書試著讓不同的護理領導者分享他們所面臨的挑戰及奮鬥的經驗，並且讓讀者了解到他們如何成功地領導醫療體系，讓整個體系在重重挑戰中變得更加成熟與茁壯。

Shirley S. Chater，哲學博士，註冊護士，美國護理科學院院士
全國諮詢委員會主席
羅伯特·伍德·詹森護理領導研究計畫
美國德州女子大學榮譽會長



協同作者群

Contributors

■ GAURDIA BANISTER (博士、護理師、美國護理科學院院士)

Gaurdia Banister 剛擔任麻薩諸塞綜合醫院波士頓分院 (Massachusetts General Hospital in Boston) 的病患照護服務部之執行長。擔任此職務之前，她在華盛頓特區普羅維登斯醫院 (Providence Hospital in Washington, DC.) 的病患照護服務部擔任資深副總裁並且兼護理部主任一職；她還曾經在日本札幌的健康科學院 (School of Health Sciences in Sapporo, Japan) 任教一年。學位方面，她在懷俄明大學 (University of Wyoming) 完成護理學士學位後，接著在德州大學奧斯汀分校 (University of Texas at Austin) 取得護理碩、博士學位。

■ SARA BARGER

(公共管理博士，護理學碩士，美國護理科學院院士)

Sara Barger 是阿拉巴馬大學凱普斯護理學院 (Capstone College of Nursing at the University of Alabama) 的院長兼教授。她之前曾在北伊利諾大學 (Northern Illinois University) 護理學院擔任過院長、副院長、系主任，並且在南卡羅來納州克萊姆森大學 (Clemson University in South Carolina) 的護理中心擔任過主任。目前任職於馬里蘭州、維吉尼亞州及喬治亞州的公共衛生體系。她擁有馬里蘭州立大學 (University of Maryland) 的護理學士、埃默里大學 (Emory University) 的護理碩士和喬治亞大學 (University of Georgia) 公共管理的博士學位。

■ JANIS P. BELLACK (博士，護理師，美國護理科學院院士)

Janis P. Bellack 現任麻薩諸塞州醫藥健康科技大學波士頓分校 (Massachusetts College of Pharmacy and Health Sciences in Boston) 的副教