

出國報告書(出國類別：參加研討會)

## 參加美國 2014 ANCC National Magnet Conference 心得報告

服務機關：衛生福利部護理及健康照護司

姓名職稱：蔡閻閻副司長

派赴國家：美國德州達拉斯市

報告日期：103.12.15

## 【摘要】

磁吸機構認證緣起於護理專業團體對醫院護理人力留任及照護品質之關注。1981年美國護理學會(AANA)成立護理執業工作小組，發現在146家護理人員高滿意度、低離職率，甚至護理人力荒時，該等機構猶能維持低缺率，即所謂「最佳表現機構」(Best practice)故稱之為「磁吸醫院」(Magnet Hospital)並就其特性歸納出促進護理專業品質與工作滿意度機構特性的14項磁性吸引力(Force of Magnetism)。1993年ANCC正式推出「磁吸醫院認證計畫」，2002年更名為「磁吸認證計畫」。目前接受認證之醫院總計386家(含美國本土381家及國際認證5家)，美國認證通過醫院佔全美醫院的6.61%。申請國際認證的醫院計有澳洲3家、黎巴嫩1家及新加坡1家，效期為4年。

2014年ANCC National Magnet Conference自10月8日至10日在美國德州達拉斯市的會議中心(convention center)舉行，參與人數多達8400人，並有來自約20多個國家的國際參與者，約有將近150人共襄盛舉。分類論文的主題主要依據磁醫院新模式的四大構面，並藉由這些研究與實務經驗的累積，建構磁吸醫院的第五構面實證照護結果的品質(Empirical Quality Outcomes)。四個構面的口頭報告論文數共有106篇，海報發表Live Posters發表共170篇，Virtual Posters60篇。

## 感想及建議

- 一、台灣應鼓勵醫療機構對職場的經營應朝向磁吸機構價值核心發展
- 二、建構磁吸的環境支持醫護執業核心價值的認同及分享
- 三、Journey to excellence 的意義在持續不斷改善的歷程而非僅是認證的過程
- 四、磁吸醫院的建構與獲得認證非短時間一蹴可及
- 五、醫院要邁向卓越與磁吸醫院之路

## 【目次】

【壹、目的】 .....	4
【貳、過程】 .....	5
一、會議簡介 .....	5
(一) 背景 .....	5
(二) 會議內容 .....	7
1. keynote speech 主題演講 .....	9
2. 分場會議 .....	10
3. 其他會議中進行相關活動 .....	10
【參、感想與建議】 .....	11
【肆、附錄】 .....	144

## 2014 ANCC National Magnet Conference 心得報告

### 【壹、目的】

台灣近年來面臨護理人力不足的問題，原行政院衛生署(2013)之調查結果顯示，2010~2012 年醫院護理人員空缺率分別為 8.42%、9.65%、9%與招募困難及護病比爭議不斷現象。另，護理師及護士公會全聯會 2012 年調查國內醫療機構招募護理人員之困難與缺額情形，有 90.58% 醫院出現護理人力招募困難，其中近 60% 表示非常困難，顯示護理人員短缺確實存在，許多醫院以減床或關閉病房因應。尤其近 3-5 年內，到職三個月內新進護理人員離職率特別高，使得臨床護理人員面臨經常在訓練新人，也相對增加資深護理人員工作負荷，進而形成護理工作職場長久人力不足及高負荷的惡性循環。種種錯綜複雜問題交集下，造成一個不爭的事實是臨床護理職場吸引力不再。省思解決台灣護理人力的困境，塑造護理專業形象與魅力，美國 ANCC 建立「Magnet Hospital」的認證制度，根基於對護理人員與護理專業尊重，應是台灣產、官、學界意欲改善護理執業環境借鏡的典範。

American Nurses Credentialing Center (以下簡稱 ANCC)是由美國護理協會(American Nurses Association, ANA)贊助成立，其主要任務即藉由認證機制來推動對護理專業與健康照護組織對病人安全、優質職場及繼續教育的達成卓越價值，是全美中央政府、州政府或當地機構所認同具公信力之認證機構，也是全世界最大、最具聲望的認證機構。ANCC 主辦的認證包括對教育課程品質(accreditation program)、護理人員執業證照(Certification Program)以及對照護體系的 pathway to Excellence® program 與 Magnet Recognition Program® 尤其後者磁吸醫院(機構)認證的機制極具聲望，一旦通過認證，ANCC 即發出網路、平面媒體等全國性公告，民眾會有高度的認同，美國許多保險人也會提高其服務的給付，有效提高機構能見度，相對的更容易引人力加入與留任。此次參加 2014 ANCC National Magnet Conference，可以學習美國申請及通過磁吸認證醫院之文化，提供研議本土化的對策以改善我國護理人員的工作職場及落實穩定護理人力等實質效益的參考。

## 【貳、過程】

### 一、會議簡介

#### (一) 背景

美國磁吸機構認證緣起於護理專業團體對護理人力及照護品質之關注。1981年美國護理學會(AANA)成立護理執業工作小組，於全美8大區域，立意取樣共同提名146家聲譽優良，且能吸引護理人員執業的醫院，這些醫院均有護理人員高滿意度、低離職率，即使在護理人力荒時期，尚能維持低缺率的狀況，即所謂「最佳表現機構」(Best practice)也稱之為「磁吸醫院」(Magnet Hospital)，ANCC並就其就其特性歸納出促進護理專業品質與工作滿意度機構特性14項磁性吸引力(Force of Magnesium)。1993年ANCC正式推出「磁吸醫院認證計畫」，1994年美國西雅圖華盛頓大學附設醫學中心是首家通過並獲磁吸醫院標章。鑒於認證範圍不限醫院之護理業務，甚至擴展至長期照護機構及健檢中心等，於1998年更名為「磁吸護理服務認證計畫」，2002年更為「磁吸認證計畫」，2003年第一所國際性磁力認證醫院在英國產生。目前接受認證之醫院總計386家(含美國本土381家及國際認證5家)，美國認證通過醫院佔全美醫院的6.61%。申請國際認證的醫院計有澳洲3家、黎巴嫩1家及新加坡1家，效期為4年。

Lake (2002) 指出磁吸機構護理工作環境的五大構面為：1. 護理人員對醫院事務具參與感。2. 護理品質為基礎。3. 護理主管的能力、領導型態及基層護理人員支持。4. 人力及資源之充裕程度。5. 醫護團隊關係。透過這5個構面可營造護理人員充分溝通環境，進而提升病人安全文化。至2008年ANCC則依此概念將磁吸醫院的14磁性要素依5大構面分類，並作為磁吸醫院認證的新模式。簡述如下：

#### 構面一 領導決策及管理 (Transformational Leadership)

1. 護理領導品質 (Quality of Nursing Leadership): 傾聽、勇於挑戰、具影響力，堅定營造發展願景的環境，並轉化給護理人員共同達成。如照料夜間護理人員飲食，提供充分的設施。
2. 管理型態 (Management Style): 護理領導者具專業知識和危機意識，具代表

性，且能有效傳達機構價值及信念，帶領護理人員共同達到機構發展願景。

## 構面二 結構性賦權 (Structural Empowerment)

1. 組織結構採扁平化組織：授權各病房或單位決行。護理部(科)主任代表所有護理單位，並直接向院長負責。
2. 人事政策提供具競爭力的薪資和福利：創造具有彈性的輪班模式。人事制度設計是鼓勵護理人員執業的專業性、工作/生活的平衡及照護品質的提昇。
3. 與社區和健康照護組織合作：與健康照護組織及社區團體維持良好夥伴關係，以支持個案出院健康照護的成果。
4. 護理專業形象：護理人員提供的醫療照護服務受肯定，護理專業在醫院裏受到尊重。
5. 專業成長：醫院重視並支持護理人員個人及其專業上的成長。安排各種在職教育訓練及提供進修機會。

## 構面三 專業照護模範 (Exemplary Professional)

1. 專業照護模式：賦予護理人員照護病人的責任和權利，著重提供病人全責及持續性照護，並創新改革照護計畫模式。
2. 諮詢與資源：醫院內設置護理人員輔導諮詢制度，由優秀人員或專家引導新進人員。護理主管、資深護理師或顧問經常提供指導和諮詢。
3. 自主性 (Autonomy)：護理人員依其專業能力及知識，自主評估並採取護理照護措施。護理人員所採取的照護措施與判斷，是符合護理專業的準則。
4. 護理人員兼負教學角色：護理人員從執行護理業務，獲得教學訓練之機會。護理人員參與護生和新進護理人員的教學活動。
5. 與其他醫療團隊間的關係：與其他醫療團隊相互尊重。與其他醫療團隊維持良好的合作關係。

## 構面四 新知、創新及改進 (New knowledge, innovation, and improvements)

1. 品質改善：重視品質持續改善活動。護理人員均應參加品質改善活動，以提昇照護品質。

## 構面五 實證的品質 (Empirical Quality Outcomes)

1. 有品質的照護：護理管理者建立高品質的醫療照護品質的維護，讓病人獲得良好的醫療結果為目標。
2. 強調品質是護理部，甚至整個醫療機構的驅動力。

磁吸機構認證流程分為以下四階段：

第一階段：提出申請，填寫申請表及繳費。

第二階段：繳交書面資料與審查，內容限英文，且要能呈現組織結構，領導、管理哲學及實務中跨科整合及其運作方式。

第三階段：實地訪查，一次 2 位 2 天實地訪查，以確認、澄清，並實際掌握書面資料之真實性與可信度。另社區參與及大眾意見求證亦是實地訪查相當重要的一環。

第四階段：內部審議，實地訪查委員提交報告，由磁力機構認證委員會委員會議中進行討論與評定是否符合認證標準。有效期限為四年。

2014 年 ANCC 對申請的作業手冊有再更新的版本(附錄)

### (二) 會議內容

2014 年 ANCC National Magnet Conference 自 10 月 7 日至 10 日在美國德州達拉斯的會議中心(convention center)舉行，參與人數高達 7000 多人，另世界各國的國際參與者，則有將近 100 多人共襄盛舉，分別來自 15 個國家，其中台灣有三人註冊與會。



正式會議總共有 3 天日程的會議及論文海報的展示，內容精彩豐富，會議前日也辦理多項付費的研討會，包括護理領導(Leadership Symposium)、護理研究論壇(Research Symposium)及國際論壇(International Forum)。

International Forum: International Forum: Success Stories from International Magnet CNOs, Tuesday, October 7, 2014, 5:30 pm - 7:00 pm : 台灣三人均繳費(125 美金)參加，主辦單位為國際參與者舉辦一個茶會的方式，讓除美國籍之外的參與者，在會中認識更多來自不同國家，共同為推動磁吸醫院而努力的夥伴。這個 panel 議程分別邀請澳洲 Veronica Casey, RN, Executive Director Nursing Services Princess Alexandra Hospital、沙烏地阿拉伯 Sandy Lovering, RN, Executive Director, King Faisal Specialist Hospital and Research Center 及黎巴嫩等國家已經通過磁吸認證組織的 CNOs (chief nursing officers) 提供經驗分享成功達成 Magnet Excellence® 的過程。會中與來自新加坡的護理人員及 ANCC 指導員同桌。也一併請教了針對磁吸醫院的品質指標測量現在國際其他國家運用、申請機構所需的費用，及與其他國際品質認證(如 JCI) 機制的差異性主題。

正式會議大會議程設計有四個共同主題(General Sessions)、135 篇口頭論文，以 Concurrent Sessions 方式，於三天的時間以 15 個會議場地分別舉行，由於會議人數眾多，每個會場幾乎都很快就爆滿而限制人場，另有 150 篇海報論文的發表，作者均在會場上與讀者有直接的溝通。



## 共同主題演講

- (1) 開幕式以極具德州達拉斯風情的音樂與舞蹈展開序幕，在粗獷中帶有人文關懷的細膩。會中並邀請罹患罕見型態侏儒症的 Jennifer Arnold 醫師講述，以其站立僅三尺二吋(約 96 公分)身高，其在求學與醫院工作的親身經歷，講述友善環境對其生涯發展的助益，讓她也能貢獻自己給社會。
- (2) 第一天的核心議題為大會開幕式後之演講，主題為「Why Future Trends in Health Care Will Require Unlearning」，由 Jack Uldrich 主講，他觀察健康照護體系的變化已快到令人暈眩而難以想像的速度，再以生動有趣的方式，提出不應再宥於或學習過去傳統健康照護組織的經營管理方式，惟有如此才能讓自己真正由自身所經歷的內在思考對外來改變需反應的對策，也是講者所提 think inside-out the box，即可以有效的導引充滿較確定改變的一種未來。講者也跟大家分享競爭優勢、組織改變及轉形領導的新觀點。
- (3) 10月9日的主題邀請提出護理學 caring theory 的學者 Dr. Jean Watson 以 Nurses as Global Leaders in Service to Our World 的專題演講，對護理專業及組織領導等的發展，提出全球化的觀點。她解釋領導是來自內心(heart)、照護(caring)及撫平傷痛(healing)的過程，並結合東方禪學的觀點，以東、西、南、北四個方位的意義說明，其中東即代表微風與感恩，具有撫慰的正向效果；西代表開放資源，領導者應擘畫藍圖及強化護理價值的導航者；南代表能量，是引領轉形領導(Transformational Leadership)的驅動力；北代表智慧，是要成為領導者所需儲備的個人專業能力的養成。她認為護理領導者可以造就對世界極具意義的改變，也引導現場聽眾思考不受時間與空間限制的無限價值。
- (4) 閉幕主題 “Unmeasured Strength” 演講，是邀請在美國 911 恐怖攻擊中受到嚴重創傷者 Lauren Manning 主講其親身的經歷、受傷後對生活乃至生命的重大衝擊以及身心重建的過程，尤其強調復健過程中受到護理人員與專業的幫忙，在重建過程護理人員是她最重要助力，更肯定護理專業對改變世界的影響力。

## 分場會議

主要依據磁醫院新模式的四大構面分類論文的主題，並藉由這些研究與實務經驗的累積，建構磁吸醫院的第五構面實證照護結果的品質(Empirical Quality Outcomes)。四個構面的口頭報告論文數共有 135 篇，分類如下：

- 結構性賦權(Structural Empowerment)
- 領導決策與管理 (Transformational Leadership)
- 專業照顧模範 (Exemplary Professional Practice )
- 新知、創新及改進 ((New Knowledge, Innovation & Improvements)

## 其他會議中進行相關活動

- (1) 『Welcome party』：主辦單位在 Gilley' s 餐廳，舉辦類似牛仔牧場的烤肉大會，終於讓大家品嚐到道的的德州烤肉，分別安排有傳統男女牛仔的美國鄉村音樂演奏，也有騎牛套索的試騎機械牛，也摔掉滿地的試騎者。另外在帳篷中間設了一個較樂團的台，在搖滾音樂及舞步，讓與會者都過了一個很牛仔且 High 的夜晚。
- (2) 會場展覽：主辦單位也非常用心的找來大集團贊助這個活動，像是 Kimberly-Clark、CERNER、WALDEN UNIVERSITY、CONCERRO、Stryker、Kindred、API、GE Healthcare……等。展覽場佔地之大，提供了與會人員一個瞭解更多與臨床照護相關創新科技產品的機會及護理專業教育新興方式的發展。

## 【叁、感想及建議】

——全心參與的態度成就職場吸引力的饗宴，是參加2014-Magnet-Conference 最主要的感想與感動。來自頂尖醫院超過 7,000 位的護理師與主管來慶祝通過認證的喜悅與榮譽，也一起分享 evidence-based practices 的專業知能，ANCC 能藉此年度盛會，不斷激發護理同仁對高品質護理知能的追求卓越，以及健康照護組對追求 Magnet institution 的熱情與認同，是 ANCC 辦理此會議最成功的關鍵。

### 一、台灣應鼓勵醫療機構對職場的經營應朝向磁吸機構價值核心發展

美國護理學會為了解磁吸環境的現象從最初成立工作研究小組，繼而成立 ANCC (American Nursing Credential center) 辦理磁吸醫院認證計畫，逐步也發展負責相關護理執業相關專業能力的認證。此外，ANCC 也對磁吸認證制度有相對的變革，磁吸醫院極高標準的要求，並不適合一些較小規模的社區醫院，考量其研究資源、人力及所在區域民眾的照護需求各不同，ANCC 再設計了邁向卓越之路(pathway to excellence)的認證機制，是以創造健康且友善關懷的工作環境為核心的認證。ANCC 的設立與發展，並整合護理相關專業能力的認證，是值得台灣思考及效法的方向。

### 二、建構磁吸的環境支持醫護執業核心價值的認同及分享

磁吸機構是作為凝聚護理執業實証知識及專業的根基，堅定的植根於磁吸環境建構的原則、彈性與持續的探索與創新，並引導醫療照護的改革與創新，也同時精進護理執業的專業訓練。大會的籌備與進行都依循核心架構，從演化、探索發現、引導改革與創新，也帶領與會者感受身心與時空的改變，正是磁吸醫院的核心價值所在。

### 三、Journey to excellence 的意義在持續不斷改善的歷程而非僅是一個獎項

大會期間許多醫院的基層護理人員組團與會，在論文發表及活動時，所表現出對自己機構的凝聚力與認同感，且以身為磁吸機構的護理人員為傲，這種自然而然形塑出來的氛圍是很令人感動，也是 ANCC 主辦此會議最成功的地方。ANCC 一直強調磁吸認證是一種邁向卓越永不止息的歷程(Journey)，是醫院或機構本身持續不斷的改善過程，而不僅是一個獎項。

### 四、磁吸醫院的建構與獲得認證非短時間一蹴可及。

磁吸工作許職場的建構是涉及整個團體工作文化與態度，以及領導形態的變革，大會中多篇論文報告均分享這樣的歷程，需要工作人員及領導者的共同承諾(engagement)與支持，並不斷累積實証知識的基礎與創新的措施，因此強調磁吸環境的建構是是需要時間及持續耐性來形塑。

### 五、醫院要邁向卓越與磁吸醫院之路

磁吸機構認證雖緣起於護理人力不足，為提升護理人員工作滿意度，改善人員留任與招募而產生，但其接受認證的審查除了書面及也需接受實地訪查，牽涉機構決策、部門運作，範圍相當廣，若通過認證是全院性的榮譽，對機構院譽提昇、民眾選擇的利用量及醫事人員招募、吸引優秀人才等都有實質助益。然這樣過程如同台灣醫院評鑑之各單位環環相扣是相同的，需要全體動員、持續性有計畫進行。

成功策略的建議包括：

1. 機構最高主管、同儕及基層人員的認同相當重要。
2. 院內各科推舉適當人員組成推動小組。
3. 以護理人員灌能導向之工作設計，讓委員感受基層人員全員參與氣氛。

4. 選定最佳資料整理人員。
5. 擇定組織能力佳人員，擔任執行秘書或協調師，有效掌握事務進展。
6. 把握重要時機推動磁力認證的觀念。
7. 標準化各委員會的參與人員。
8. 確定申請日期起，即進行人員教育，並適時分享。
9. 實地參訪標竿以體驗審查經驗，及外部專家諮詢與意見進行改善。
10. 編列預算以有效掌握效益。
11. 參加磁性機構認證有關全國性研習及會議，以瞭解審查過程與意義。
12. 階段性目標達成即應慶祝，以營造團隊氣氛等。

磁吸醫院絕非護理部門單一的事，應是醫院從首長的認知開始。藉著了解推動磁吸醫院的機會，團結醫護專才，共組醫療院所管理團隊，研擬。例如：護理資訊的建立、護理表單的簡化、護理專業的維護..等等台灣護理現況亦可採取積極性作為，包括：

1. 訂定「充足適當」醫療機構護理人力編制及薪資福利政策。
2. 重整護理教育學制與教學內容，有更好的專業護理人員養成。
3. 立法規範保障具專業證照護理人員之權益。
4. 針對護理主管規劃公假公費院外短期受訓計畫。

## 【肆、附錄】

### 2014 Magnet® Application Manual

List Price: \$299

Published July 2013, 110 pages

#### Effective Dates

The 2014 Magnet® Application Manual goes into effect August 1, 2014. Organizations submitting documents between April 1 and June 1, 2014, may choose to use the new 2014 or the 2008 Application Manual.

#### Description

Find the information and instructions to guide Magnet®-recognized organizations and those considering the Journey to Magnet Excellence® all in one place! This publication describes the Magnet Model and outlines:

Eligibility criteria

Application process

Documentation instructions

Site visits

The 2014 Manual reduces the amount of information requested and simplifies the document submission process. A crosswalk from the 2008 edition is included. With examples, tips, and an extended glossary, this manual is clear and helpful to Magnet organizations and new applicants alike.

#### highlights of 2014 Magnet® Manual

The ANCC Magnet Recognition Program® is the most prestigious distinction a healthcare organization can receive for nursing excellence and quality patient outcomes. Achieving Magnet recognition is a rigorous process, but organizations seek to

join this esteemed group because of the benefits and status it conveys. From initial recognition and through the renewal process—Magnet recognition is a credential that reaffirms the hard work and dedication of the entire nursing staff and reinforces the development and use of evidence-based criteria to achieve nursing excellence.

## Table of Contents

### Preface

### Chapter 1: The Magnet® Model

Statistical Foundation—the Empirical Model

The Magnet Model

Focus on Outcomes

### Chapter 2: Overview of the Magnet® Application and Appraisal Process

Assessment of Eligibility for Magnet Recognition

Phases of the Magnet Appraisal Process

Phase One: Application

Submission of Application

Phase Two: Submission of Documentation

Documentation

Assignment of Appraisers

Fees

Phase Three: Site Visit

Scheduling the Site Visit and Public Notice Requirements

Length of the Site Visit

Preparation of the Site Visit Agenda

Site Visit Activities

Phase Four: Commission on Magnet Recognition Decision

Appeal Process

Responsibilities of Applicant and Magnet-Recognized

Organizations

Data Use

Confidential Information

Compliance With Local, State, and Federal Laws and Regulations

Monitoring Compliance With Program Requirements

Interim Monitoring

Interim Monitoring Guidelines

### Chapter 3. Requirements for Written Documentation

Demographic Data Collection Tool

Organizational Overview: Document Preparation Requirements

Sources of Evidence: Document Preparation Requirements

### Chapter 4. Evidence Submission for Applicants

Organizational Overview

Contextual Information

Transformational Leadership

Structural Empowerment

Exemplary Professional Practice

New Knowledge, Innovations & Improvements

### Magnet® Model Components and Sources of Evidence

#### I. Transformational Leadership (TL)

Sources of Evidence:

Strategic Planning

Advocacy and Influence

Visibility, Accessibility, and Communication

#### II. Structural Empowerment (SE)

Sources of Evidence:

Professional Development

Commitment to Professional Development

Teaching and Role Development



Commitment to Community Involvement  
Recognition of Nursing

**III. Exemplary Professional Practice (EP)**

Sources of Evidence:

Professional Practice Model

Care Delivery System(s)

Staffing, Scheduling, and Budgeting Processes

Interprofessional Care

Accountability, Competence, and Autonomy

Ethics, Privacy, Security, and Confidentiality

Culture of Safety

Quality Care Monitoring and Improvement

**IV. New Knowledge, Innovations & Improvements (NK)**

Sources of Evidence:

Research

Evidence-Based Practice

Innovation

**V. Empirical Outcomes (EO)**

Empirical Outcomes Presentation Requirements:

SE3EO, EP3EO, EP22EO, EP23EO, NK1EO Only

Empirical Outcomes Presentation Requirements:

All Others

Background/Problem

Goal Statement(s)

Description of the Intervention /Initiative

/Activity(ies)

Participants

Outcome(s)

Empirical Outcomes: Data Display Requirements

Data Display Requirements

Glossary  
References

Appendices

- A. Forces of Magnetism
  - B. Crosswalk of Standards and Sources of Evidence-2008 to 2014
  - C. Application as a System
    - System Eligibility Requirements
      - Transformational Leadership
      - Structural Empowerment
      - Exemplary Professional Practice
      - New Knowledge, Innovations & Improvements
    - Application
    - Written Documentation
    - Site Visit
    - System Recognition
    - Requirements for System Written Documentation
    - Empirical Outcomes
  - D. Paper Documentation Submission Requirements
    - Formatting and Assembly of Written Documentation
  - E. Electronic Documentation Submission Requirements
  - F. International Application Requirements
    - Cultural Transferability of the Sources of Evidence
    - Data Collection Requirements
    - Interpreters and Translators
- List of Figures and Tables Figures Tables

-----  
Published by American Nurses Credentialing Center 8515 Georgia  
Ave. Silver Spring, MD 20910-3492

Copyright © 2013 by American Nurses Credentialing Center,  
Silver Spring, MD, 2014 edition.

A Subsidiary of the American Nurses Association