

4 敏捷穩健的 醫護人才培育體系



- 4-1 門諾醫療人才的培育與核心價值
- 4-2 臨床醫事培育與創新研發
- 4-3 護理管理與人才培育的雙引擎
- 4-4 東部護理的挑戰與解方：門諾早期培育獎助計劃
- 4-5 守護醫療職場安全網



4-1 門諾醫療人才培育與核心價值

跨越 76 年的醫療傳道之路

門諾醫療法人深切體認，人才是醫療永續發展的基石。因此自創立以來，門諾不僅全心投入卓越的醫療服務，更將醫療人才的培育視為核心使命。門諾走過 76 年的歷史，正是由超過三千位醫護專業人員（包含醫師、護理師、醫技人員、醫工、醫務行政等專業人員）共同譜寫的醫療長跑史。透過薪火相傳的精神，與系統性醫療人才培育體系的建立，如同接力一棒接著一棒地在花東地區堅守崗位，守護著居民的健康。

這其中，有遠渡重洋、將畢生精華奉獻給花蓮的先驅者，如薄柔纜醫師、艾可諾醫師、富瑞生醫師、盧科思醫師、魏海蓮護士、馬素珊護士，以及許多默默服務數十載，名字未必廣為人知的宣教士醫師、護理師們。他們不僅帶來了先進的醫療技術，更樹立了無私奉獻的典範。隨後，台灣本土醫師接棒傳承，如黃勝雄、楊義明、蔡慶豐、吳文揚等醫師。他們之中，有些是早期在門諾接受栽培、深受宣教士精神感召的子弟；有認同門諾理念，從西部都會來到後山奉獻的志士；更有許多是花蓮在地出身，學成後選擇回到家鄉貢獻所學。他們在前輩打下的基礎持續精進醫療技術，引進新的治療方法，並承擔起門諾管理與發展承先啟後的重責大任。



門諾醫療人才發展的四個時期

細數門諾醫療法人 76 年的發展歷程，醫療人才的培育及其所取得的卓越成就，可分為四個有其獨特性又彼此承接的歷史階段。

筚路藍縷宣教創建期 1948-1960年

歷程：此時期人才主體是來自北美門諾會的宣教士。他們多為醫師、護理師或技師，懷抱著為主服務的熱忱，來到醫療資源極度匱乏的後山花蓮。他們不僅要克服語言、文化的隔閡，更需在物資匱乏、環境克難的條件下，從零開始建立醫療服務。

目標：主要目標是在建立基礎醫療據點，回應當地最迫切的醫療需求（如傳染病防治、基礎外科、婦幼照護），並透過醫療行為實踐基督信仰的愛與關懷，為後續發展奠定基礎。

成果：從台灣東部山地巡迴醫療開始到擴建門諾醫院，為花東地區帶來了現代西方醫療的曙光。無數病患因他們的到來而得以救治，其無私奉獻的身影，深深烙印在當地居民心中，建立了初步的信任與口碑。更重要的是，他們樹立了門諾「視病猶親、服務弱勢」核心價值與精神典範。

外援與本土培育的啟動期 1960-1980年

歷程：隨著社區醫療需求增加，需要具備不同醫療專長及護理人員加入，提升醫療服務的廣度與深度。與此同時，一個關鍵性的轉變正要展開：有計劃地培育台灣本土醫療人才。門諾護校的成立是此時期重要的里程碑，系統性地為東部培育護理員。外籍醫師也開始扮演導師角色，指導願意留在花蓮的年輕台籍醫師。

目標：在擴大醫療服務能力的同時，啟動人才本土化進程，尤其是實現護理人力的自給自足。最終目標是逐步培養具備承擔醫療重任的本地團隊，為未來的永續經營奠定堅實基礎。

成果：培育大批優秀的本地護理人員，成為花東地區醫療的中堅力量。第一代受外籍醫師薰陶的台籍醫師開始嶄露頭角，「師徒傳承」的文化逐漸形成，專科服務更趨完整，為日後的全面本土化奠定基礎，並成為東部重要的醫療機構。

深化在地與專業轉型期 1980-2000年

歷程：此時期是人才結構轉變的關鍵期。台籍醫護人員比例大幅提升，並逐漸接任科室主管乃至院級領導職位。外籍宣教士的角色從主導轉為輔助或顧問。同時，面臨台灣健保實施、醫院評鑑等外部環境變化，必須在經營管理、醫療品質、教學研究等方面提升專業水準。

目標：實現人才的全面本土化與專業化。建立現代化的醫院管理制度，符合國家醫療標準，並在變動的環境中維持營運穩定。核心目標是確保在專業化的同時，不失門諾創立時的服務精神與人文關懷。

成果：成功完成領導團隊的本土化，台籍醫療人才成為門諾營運的主力。通過教學醫院評鑑，肯定了其在醫療、教學、研究上的水準。順利融入健保體系，並在專業要求下，仍保有濃厚的服務熱忱與對弱勢的關懷，證明了門諾精神可以與時俱進。

永續發展與專精挑戰期 2000年至今

歷程：面對全國性醫護人力招募不易、人才流失的挑戰，此時期的人才策略更側重於留才與育才。積極發展次專科、特色醫療，並拓展社區健康、居家醫療與長期照護服務，為人才提供更多元的發展平台。同時，強化教學研究功能，吸引年輕醫事人員。

目標：在確保核心醫療服務品質的基礎上，追求永續經營與特色發展。克服偏鄉劣勢，建立能吸引並留住優秀人才的环境。發展重點專科，提升區域醫療水準。將服務從院內延伸至社區與長照，培育具備全人照護能力的跨領域人才。

成果：建立多個特色醫療中心，持續培育新一代醫護人員，維持教學醫院活力。儘管人才招聘面臨挑戰，但透過強化核心價值、改善工作條件、提供發展機會，打造友善職場，成功凝聚了一群認同門諾理念的專業團隊。在社區健康營造與長照服務中的投入，展現了回應社會變遷、持續拓展服務範疇的人才視野，並激發出更大的潛力。

愛的長跑未完待續：門諾醫院邁向百年使命的挑戰與承諾

76 載光陰荏苒，門諾醫療法人的篇章，是一首交織著恩典與挑戰的生命樂章。從最初幾位宣教士懷抱的微小願景，到如今逾 3 千位醫護同仁前仆後繼的奉獻，這場以愛為名的醫療長跑，始終不曾停歇。一代又一代的醫護人才，承繼那份為主服務的宣教士精神，將醫療傳道的理念，藉由專業、同理與關懷，轉化為照亮花蓮、台灣乃至國際的具體行動。許多在此培育成長的人才，更在台灣各大醫療領域中擔負起關鍵的醫療與行政職責，持續發揮深遠影響力。

即便過往已結出豐碩果實，門諾仍舊審慎面對未來醫療環境的嚴峻考驗，諸如人才短缺、人口結構老化、醫療數位轉型以及永續環境的責任，都驅使著門諾不斷精進與創新。因此，展望未來，門諾將持續以靈活且穩健的人才培育策略，並秉持創新與負責任的醫療服務模式，昂首邁向百年使命，繼續綻放光芒。承襲歷史、啟發未來，在新時代的浪潮中，我們將堅定不移地跑完這場永不停歇的醫療馬拉松。

門諾醫護人才培育核心策略

使命導向與價值為本

Mission-Driven & Value-Based

此為門諾人才策略的基石，強調的不僅是專業技能，更是內在的服務熱忱與價值認同。

- 強調為主服務與實踐全人照護的核心價值
- 深化以病人為中心的服務文化
- 持續吸引認同理念的國內外人才
- 建立信任尊重的團隊氛圍
- 流暢的跨領域整合與協作



全方位培育與技能養成

Comprehensive Training & Skill Development

因應不同時期的醫療需求與環境變遷，全力構建醫護人員具有紮實的臨床技能與專業能力。

- 深化臨床教育與訓練體系
- 發展優質的教學引導與經驗傳承
- 鼓勵在職進修與多元專科發展
- 系統性培育東部地區護理專業人才
- 發展跨領域醫事整合與照護能力
- 持續推動國際交流與學術合作

永續傳承 (Sustainable Succession)

驅動醫療品質與機構永續成長，使門諾持續地走向百年基業，與時俱進。

- 持續深化人才培育與留任機制
- 加速數位轉型與智慧醫療導入與建構
- 持續推動活躍的學習型組織與品質改善
- 鏈結社區拓展服務場域遠距醫療服務體系，提供更多元的執業場域與發展機會
- 持續推動ESG永續醫療與綠色醫院

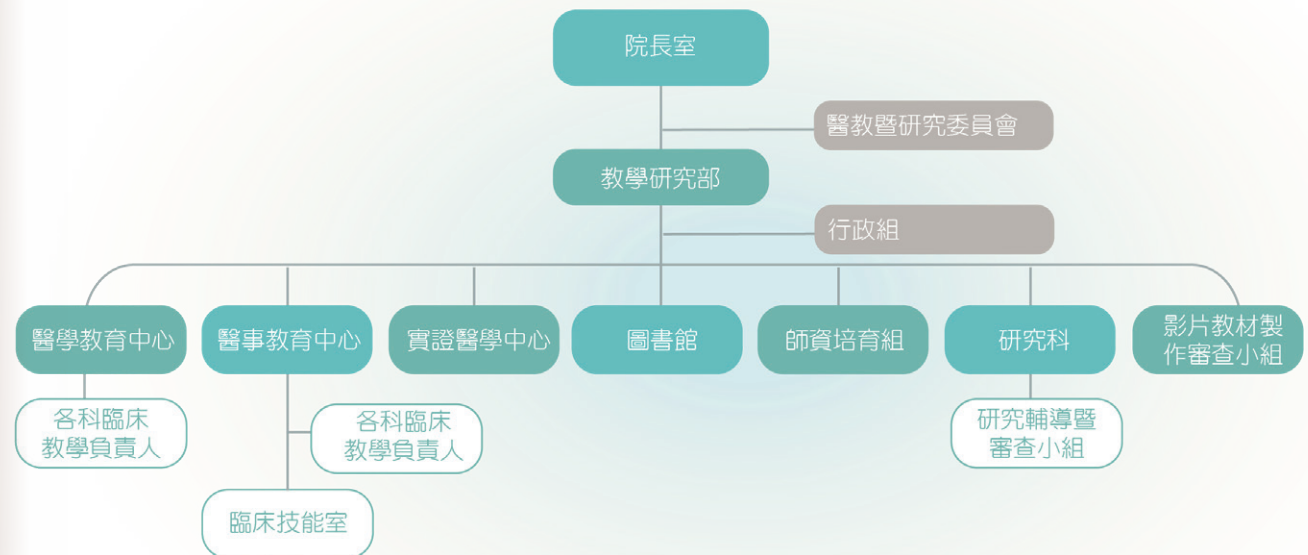
4-2 臨床醫事培訓與創新研發

面對醫療科技的日新月異、人口結構的快速變遷，以及偏鄉醫療資源相對匱乏的挑戰，門諾醫療法人深知，唯有不斷精進臨床醫事人員的專業能力，並積極投入創新研發，才能持續提升醫療品質，回應花東居民的健康需求。為此，門諾醫院積極參照國內頂尖醫學中心的成功經驗與制度，結合自身獨特的歷史文化與地理環境，建構了一套具有特色的臨床醫事培訓體系與創新研發藍圖，期許成為東台灣醫療領域的卓越燈塔。

打破部門藩籬，實現教學研究與臨床服務緊密結合的組織模式

為有效推動臨床醫事培訓與研究發展，提升醫療品質，建立了權責分明、協同運作的整合性組織架構，旨在有效推動臨床培訓與研究發展，打破部門壁壘，促進教學、研究與臨床服務三者能緊密結合、相輔相成，期以人才驅動卓越醫療、以科研引領精準照護，進一步回應病人需求與社會期待。

・ 門諾臨床培訓與研究打造的整合性支持體系



層級架構	單位功能
領導層級：院長室	由院長室高階主管（如院長、副院長）擔任教學總指揮，確立門諾醫療法人在教學與研究上的發展方向與策略目標，並督導相關資源的投入與整合。
核心執行單位： 教學研究部	參考醫學中心的模式，設立專責的教學研究部門，統籌全機構的臨床研究與創新發展事務，包括門諾美崙總院、壽豐分院等全機構醫事人員（含醫師、護理師、藥師、醫技人員等）臨床教育訓練的規劃、執行與管考中心，研究計劃的申請、審查（與倫理委員會協作）、經費管理、成果發表與推廣。 其下設有： 1. 醫學教育中心：統籌醫師（含醫學生、PGY、住院醫師、主治醫師）培育。規劃執行評估訓練計劃，確保符合評鑑與學會規範，管理教學資源，提升醫師專業能力與人文素養，促進醫學教育品質。 2. 醫事教育中心：統籌護理、藥師、檢驗等醫事人員培育。規劃執行評估新進、在職、實習訓練，確保符合專業規範與評鑑，管理教學資源，強化跨領域合作，提升整體醫事照護品質。 3. 實證醫學中心：推廣實證醫學（EBM）理念與應用。提供 EBM 教育訓練、資源檢索與方法學諮詢服務，協助發展臨床指引，促進以證據為基礎的臨床決策，提升醫療照護成效。 4. 師資培育組：負責臨床教師（含醫師及醫事人員）教學能力發展。規劃辦理師培課程、工作坊與認證制度，提供教學諮詢與支持，推廣優良教學方法，提升全院師資水平與教學品質。 5. 臨床技能室：提供安全擬真環境執行臨床技能模擬教學。管理設施與模擬教具，辦理操作練習、團隊合作訓練及客觀結構式臨床測驗（OSCE），強化學習者實作能力。 6. 圖書館：蒐集管理醫學圖書、期刊與電子資源。提供館藏查詢、文獻檢索、參考諮詢與館際合作服務，支援臨床、教學與研究之資訊需求，促進知識獲取與學術交流。 7. 影片教材製作及審查小組（數位學習）：負責數位（影音）教材製作、審查與品管。維運數位學習平台（LMS），支援線上教學活動，開發多元化數位學習資源，結合科技輔助教學，提升學習彈性與效益。 8. 研究科：推動與管理全院臨床研究活動。協助研究計劃申請、執行與經費管理，提供統計諮詢，追蹤研究成果發表與知識產權事宜，營造院內研究風氣，支持創新發展。 9. 各科臨床教學負責人：規劃、執行與評估科內教學計劃，並協調教學活動（如床邊教學、討論會）、師資安排與學員評核，致力於提升本科教學品質。
支援與協作單位	· 特定醫事專業（如護理、藥學等）規劃與執行訓練。負責該職類課程設計、學員評核、師資協調，確保訓練符合專業標準、評鑑要求與臨床實務需求。或是針對 IPE 課程開發、研究倫理審查、模擬醫學教育推動等議題成立跨部門、跨職類的任務小組或委員會，共同協作。 · 人體試驗委員會 / 倫理委員會 (IRB/EC)：獨立審查涉及人體相關的研究計劃，確保研究符合倫理規範，保障受試者權益。 · 醫學教育暨研究委員會：將教學訓練與研究成果回饋至臨床實務，持續監測與改善醫療品質及病人安全。 · 資訊室：提供教學與研究所需的資訊系統支援。 · 人力資源部：協調各類醫事培訓生（住院醫師、PGY、實習生、新進人員等）的招募、報到、薪資福利與人事管理。



核心策略與培訓方針

推動臨床培訓與研究發展，在門諾醫療法人中並非單一部門的責任；它是透過數個相互支持的方針、核心策略與運作模式來實現，並貫徹於醫療營運的整體運作。這不僅提升了內部醫事人員的專業素質與研究能力，更重要的是，將教學與研究的成果，直接回饋於臨床服務品質的提升，最終實現其以病人為中心、追求卓越醫療服務的核心使命。這個模式的持續運作與精進，將是門諾面對未來醫療挑戰、維持其優勢地位的堅實基礎。

門諾臨床培訓與研究培訓方針

以學習者為中心

Learner-Centered Approach

尊重學員個別差異與學習需求，提供適當的指導、支持與彈性，鼓勵主動學習與自我反思。導師制度 (Mentorship) 在此扮演關鍵角色，提供個人化的生涯與學術發展建議。

強調專業素養與倫理

Emphasis on Professionalism and Ethics

將基督信仰、醫學倫理、法律規範、醫病溝通、團隊合作、人文關懷等專業素養的培養，融入所有培訓活動中，塑造具備高度職業道德的醫事人員。

承諾終身學習

Commitment to Lifelong Learning

營造支持持續學習的環境，鼓勵並支持醫事人員參與全機構內外各種繼續教育、研討會、工作坊，跟上日新月異的醫學知識與技術發展。



▪ 門諾臨床培訓與研究核心策略與運作模式

◎整合策略 Integration Strategy

整合教學、研究與臨床，賦能增效、打破傳統壁壘。策略核心是讓教學更貼近臨床實務，讓研究能解決實際問題並快速應用，同時在教學中培養研究能力。

- **教學與臨床整合**：課程 / 導師緊密結合臨床實務。
- **研究與臨床整合**：從臨床發掘議題，成果轉化應用（轉譯研究）。
- **教學與研究整合**：培訓融入研究方法，鼓勵參與研究。

◎能力導向發展策略 Competency-Based Development Strategy

揚棄過去僅以時間或輪訓科別為主的培訓模式，轉而採用能力導向的培訓與發展框架。

- **明確核心能力**：針對不同職級與專業（醫師、護理師、藥師、檢驗等醫事職類），定義其必須具備的核心臨床技能、知識、溝通協調、專業倫理與研究能力。
- **多元評核機制**：運用客觀結構化臨床測驗（OSCE）、迷你臨床演練評量（Mini-CEX）、360 度回饋、學習歷程檔案（Portfolio）及研究成果發表等多元方式，評估學員是否達到預定的能力標準。
- **個人化學習藍圖**：雖然有共通的核心能力要求，但也允許依據學員的興趣、特長與未來職涯規劃，提供彈性的選修課程或研究方向，實現適性發展。

◎跨領域協同策略 Interdisciplinary Collaboration Strategy

現代醫療強調團隊合作，門諾醫療法人的培訓與研究也體現此精神。

- **跨專業團隊學習（IPE）**：設計跨職類（如醫師、護理師、藥師、社工師、物理治療師等）共同參與的學習活動、案例討論或模擬演練，增進彼此了解、溝通與協作能力，最終提升以病人為中心的照護品質。
- **跨領域研究合作**：鼓勵不同科部、不同專業背景的人員組成研究團隊，針對複雜的健康議題（如慢性病管理、老年醫學、神經內外、安寧療護等）進行跨學科研究，激盪出創新的解決方案。

◎持續品質改善策略 Continuous Quality Improvement Strategy

培訓與研究並非一成不變，必須持續監測其成效，以數據驅動並進行改善精益求精。

- **建立回饋機制**：定期收集學員、教師、導師及相關部門對於培訓計劃與研究環境的回饋意見。
- **成效數據監測**：追蹤畢業學員的留任率、專業證照通過率、臨床表現評估、研究產出（論文發表、計劃申請）等指標。
- **定期檢討修正**：根據回饋意見與成效數據，由專責委員會或部門定期檢討培訓課程內容、教學方法、研究支持系統等，並進行必要的調整與優化。

◎資源優化與夥伴策略 Resource Optimization & Partnership Strategy

有效利用內外部資源是培訓與研究成功的關鍵。

- **內部資源整合**：統籌院內師資、設備、圖書館資源、研究經費等，確保有效分配與利用。
- **外部夥伴關係**：積極與大學院校、研究機構、醫療院所建立合作關係，共享教學資源、師資交流、共同執行研究計劃、爭取外部經費補助，擴大培訓與研究的範疇及影響力。

門諾臨床培訓與研究計劃執行與管理流程

需求評估與計劃制定

定期（通常是年度）由教學研究部協同各科技部，根據門諾全機構發展目標、評鑑要求、臨床需求及學員回饋，進行培訓與研究的需求評估，並據此制定年度計劃與預算。

課程設計與實施

依據能力導向原則，設計包含課堂教學、臨床實作、模擬訓練、案例討論、研究參與等多樣化教學活動，並由各科技部與教師負責執行。

經費與研究支持

- 編列專款預算支持教學活動、師資培育、學員參與院外學術活動、院內研究計劃獎勵補助等。
- 提供研究設計諮詢、統計分析協助、論文編修服務、人體試驗暨研究倫理委員會（IRB）審查支援等，支持臨床人員參與研究。

師資培育與發展

定期舉辦教師培育工作坊（如教學技巧、評量方法、回饋技巧、教材製作等），提升師資的教學與指導能力。

評估與回饋循環

建立標準化的學員評估流程（包含形成性與總結性評估），並確保評估結果能回饋給學員與教師。同時，學員對課程、教師及整體學習環境的回饋，也將用於計劃的持續改善。

教學成果與外部肯定

門諾臨培實施計劃培訓人次

	臨培計劃訓練人次	西醫 PGY 代訓人次
2022	859	76
2023	919	52
2024	1,012	60

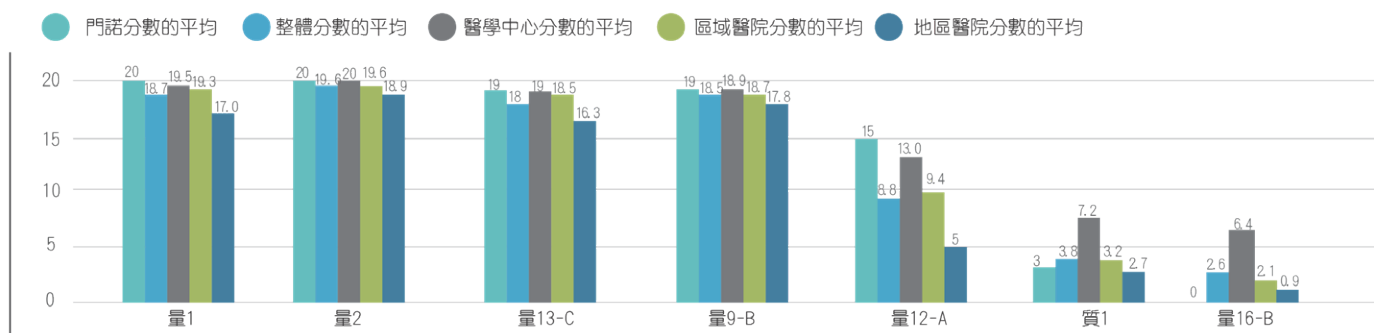
86.47%

2024 年臨培計劃
女性佔總人數百分比

286萬元

（新台幣）
2024 年投入
臨培計劃金額

門諾臨培計劃實施得分成效



量性指標 1: 受訓人員計畫執行調查

量性指標 2: 教師計畫執行調查

量性指標 9-B: 醫院使用於其他醫事人員之「教學師資補助費」，佔補助經費之比率

量性指標 13-C: 新進具有補助資格之醫師及醫事人員且接受訓練計畫之比率

量性指標 12-A: 受訓人員訓練至補助資格期滿之比率（受訓人員接受完整 24 個月訓練比率）

量性指標 16-B: 協助代訓他院新進人員之職類數

質性指標 1: 落實能力導向醫學教育執行情形

・門諾全人教學場域與教學特色活動

門諾醫院打造的全人教學場域，將學習觸角從院內延伸至社區前線。在這裡，學習不僅發生在教室，更在住院病房的持續照護、急診室的即時應對、各科室（內、外、婦、兒、精神等）的深度輪訓中展開。學員更有機會走出臨床，參與社區服務、推動公共衛生宣導，或在長期照護機構學習跨專業團隊合作與溫馨陪伴。我們運用影音教案、創新教材、PBL/TBL 等特色教學方法，結合臨床實務與研究探索，讓學員在真實或模擬情境中，整合知識、精進技能，並深刻體會醫學倫理與人文關懷。此多元環境旨在培育能在任何場域，皆能展現專業能力、同理心與社會責任感的卓越醫療人員。

我們深信醫療服務需植根於社區。因此，除了院內的學習，臨床教師會悉心帶領學員實際走入鄰近社區與部落，透過親身參與部落文化體驗、為民眾執行健康評估、設計並推行團體衛教，以及投入多元的社區關懷活動，讓學員跨越醫院圍牆，深刻理解在地居民的健康需求與文化脈絡，並在真實情境中實踐以人為本的照護。



・實證教學活動

門諾積極推廣實證醫學 (EBM) 訓練，將其視為提升臨床決策品質與照護水準的關鍵，並融入各醫事職類人員的培育藍圖。透過舉辦系統性的初階及進階 EBM 工作坊，協助學員紮實掌握提問 (PICO)、文獻搜尋、批判性評讀及結果應用等核心技能。更重要的是門諾不僅教學，更強調實踐與成果展現；由資深臨床教師輔導學員將學習過程中的發現與探討，轉化為具體的學術成果，並目標導向地投稿至全國實證醫學年會進行發表。

2024 年度本院學員投稿至該年會的入選率高達 100% 其成果豐碩，展現了門諾訓練的紮實度與學員的優異潛力。未來，門諾致力於將 EBM 精神深植於臨床工作中，以科學證據為基礎，提供病人最適切的照護。



4-3 護理管理與人才培育的雙引擎

太平洋左岸的護理傳承與使命

時間回溯到 1950 年代，上帝的呼召引領著一群擁有豐富護理專業的宣教士，如第一屆護理主任皮美格 (Pimeige, 1953-1957)、安愛美 (An Aimei, 1958-1962)、魏海蓮 (Wei Hailian, 1962-1972)、司淑華 (Si Shuhua, 1973-1974)、馬素珊 (Ma Sushan, 1974-1980) 等人，陸續來到這片當時醫療資源極度匱乏的土地。她們懷抱著堅定的信仰與無比的勇氣，不僅將先進的護理知識與技能帶到後山花蓮，更重要的是，她們帶來了基督信仰中為主服務、愛人如己的核心價值。

在那個物資匱乏、交通不便的年代，宣教士們克服萬難深入山區部落，提供迫切需要的醫療照護。她們的身影，成為了病人及其家屬心中溫暖的依靠。她們的管理風格，奠基於深切的「關懷」與無私的「愛」，不僅僅是治療身體的病痛，更撫慰了無數徬徨的心靈。她們以身作則播下了愛的種子，其影響深遠流長。許多曾接受醫療奉獻獎肯定的前輩，如薄柔纜醫師、馬素珊女士、魏海蓮女士等，都是這段拓荒史的見證。



宣教士們深知，要讓醫療的根基在東部穩固，不能僅靠外來的力量。永續發展的關鍵，在於培育在地的護理人才。因此，她們積極努力創辦了門諾護校，肩負起培育在地原住民少女成為專業護理人員的重責大任。這不僅為當時人力短缺的偏鄉醫療注入了新血，更為許多在地女孩開啟了一扇通往專業領域的大門，讓她們能運用所學回饋自己的家鄉與族人。這是極具遠見的一步，為門諾護理的本土化與永續發展奠定了堅實的基礎。隨著時光的推移，到了 1980 年代末期，門諾護理迎來了重要的轉捩點。領導的棒子，逐漸從外籍宣教士傳接本土培育出的優秀護理人才手中，如第九屆的呂月鳳主任 (1989-1995)、潘蒙麗主任 (1995-1999)、韋淑玲主任 (1999 年接任部分時段)、鄭金鳳主任 (2000-2013 年) 等。

這群本土護理主管，承襲了宣教士們以愛為本、以關懷為核心的精神，同時也因應時代的變遷與醫療環境的發展，開始著手建立更為完善的管理制度。她們強化主管的行政能力，推動品質管理，並逐步導入資訊整合系統。雖然管理的重心從早期協助招募、應對資源匱乏，轉變為更著重制度化與效率化，但那份源自信仰的愛與關懷，始終是門諾護理不變的靈魂。這是一個承先啟後的時代，既保留了珍貴的傳統，也為未來的發展注入了新的活力。



護理管理理念與願景：以 Caring-LOVE 與 REST 為核心

如今，門諾醫療法人護理部在歷經十三屆護理主管的傳承後，延續著為主服務、醫療傳道使命，持續推動以 Caring-LOVE（簡稱 C-LOVE，意喻 See LOVE 看見愛）與 REST 為管理核心理念，致力於打造東部的「護理伊甸園」。這一願景不僅強調護理人員的專業成長，也重視護理人員生命的滋養，期望透過關懷與愛的護理，成為病人的祝福與支持。面對日新月異的數位科技，護理部更以此願景積極創新，融合多重領導特質，如關懷、激勵、創新與溫柔，為新一代護理人員提供清晰的價值導向。通過系統化的培育計劃（如 NPGY、臨床教師）、暢通的晉升管道和全方位的關懷支持，門諾醫療法人護理部致力於為護理人員打造一個充滿成長機會的工作環境，實現自我價值和專業的持續發展。

C-LOVE 以護理人員 中心

L LEADER 領袖人才

強調每個個體都獨具特色，透過系統化培育，能在不同專業面向發揮所長成為護理領袖，豐富護理生涯。

O OPPORTUNITY 機會平台

積極提供及創造多元學習機會，協助發展第二專長，拓展生涯視野，深化對護理本質的理解。

V VALUE 價值肯定

增強護理人員的思辨能力與自我價值感，使其明白自身照護工作所展現的獨特護理價值。

E EXCELLENT 卓越傑出

信任每個個體都是優秀的，透過不同層級的培訓與優化，能在護理照護上獲得傑出肯定。

* 引用聖經伊甸園四條河的概念，將愛 (LOVE) 具象化為滋養護理人員成長的四大要素

REST 臨床實務的 實踐核心

R RESPECT 尊重

世人是上帝照祂的形象所創造的，每人有其個別性、尊嚴、價值和隱私權，無族群、階級、膚色和信仰之分。

E EFFICACY 效能

要求護理人員具備充足的專業知識技能與科學理論基礎，鼓勵創新，以展現具實證基礎的高效能護理服務。

S SAFETY 安全

提供高品質的護理服務與積極的感染管制，透過持續品質促進，確保病人擁有安全的就醫環境，並落實病人安全目標。

T TEAM 團隊

認知護理人員是醫療團隊的一份子，需有效分工合作，並重視與其他機構的交流，強調跨單位合作，發揮最大的社會功能。

* 引用聖經「得力在於平靜安穩」的寓意，作為臨床實踐的指導原則



護理管理與人才培育的雙軌並進

門諾醫療法人透過護理管理與人才培育的雙軌並進策略，以及六大具體措施：早期培育、系統化的教育訓練、深耕實證護理 (EBN)、多元的職涯發展路徑、賦能與創新文化、構築身心安穩的執業環境，落實對護理人員的關懷支持、確保執業安全，以及提供豐富的成長機會，門諾不僅為護理人員構築了一個溫馨、安穩且充滿前景的工作環境，更重要的是讓護理人員能親身體驗並內化這份愛人如己的精神。如此，護理人員才能以更飽滿的熱情、更精湛的專業，將這份源自機構核心價值的愛，溫暖地傳遞給每一位需要照護的病人，形成一個充滿愛與專業的正向循環，持續為花東地區的民眾提供高品質的醫療服務。

· 六大具體措施

人才招聘與早期培育

透過校園徵才、實習生計劃及多元獎助方案（如東部五年制、門諾獎助、展翅計劃），重點延攬在地護生與畢業生。對新進人員提供完善 NPGY 訓練計劃，結合系統課程、臨床實務與緊密的導師關懷輔導，並辦理迎新及紓壓關懷活動，助其順利融入職場。

系統化的教育訓練體系

從新進人員的職前訓練、結構化的臨床導師制度 (Mentorship Program)，到各級護理人員 (N1 至 N4) 的進階培訓計劃，建構完整且具前瞻性的職涯藍圖。鼓勵並補助同仁參與院內外的研討會、工作坊與學位進修，不斷提升專業知識與技能。

深耕實證護理 (EBN)

積極推廣實證醫學與實證護理的訓練，開設相關工作坊，培養護理人員運用科學證據解決臨床問題的能力。透過輔導機制鼓勵將臨床發現與學習成果轉化為研究報告，並支持投稿至學術會議發表，提升專業能見度與成就感。

多元的職涯發展路徑

除了臨床照護的專業深化，也致力於提供護理人員多元的職涯發展管道，涵蓋研究、行政管理等多方面的領域。鼓勵同仁參與總院與分院的各類委員會、擔任教學種子教師、投入研究計劃，或朝向護理主管、專科護理師等管理或進階職位發展，依其專業興趣與職涯目標，拓展並實現個人長期發展藍圖，實踐自我價值。

賦能與創新文化

鼓勵護理人員在臨床工作中發揮創意，提出善照護理流程或提升病人安全的建議。透過提案獎勵制度、品質改善競賽等方式，賦予護理人員參與決策、貢獻智慧的機會，讓他們感受到自身價值與對組織的影響力。

構築身心安穩的執業環境

積極打造營造一個充滿關懷、確保安全的職場環境，包括推動員工協助方案 (EAP)、提供心理諮詢與壓力管理課程、也舉辦多元的紓壓活動鼓勵護理人員在工作之餘放鬆身心，維持生活平衡。同時在可能的範圍內，嘗試提供更具彈性的排班選項或透過合理的護病比配置，減輕護理人員的工作負荷；確保醫療設備的完善與定期維護；落實嚴謹的感染管制措施；並設有適當的保全系統與通報機制，預防與應對職場暴力事件，保護護理人員免受傷害。



人才招募與早期培育：

- 多元招募管道：每年計劃性地執行護理人力招聘，積極參與校園徵才博覽會，2024 年共參加 11 場次校園徵才博覽會，接觸學生 200 多名，並針對實習生舉辦徵才活動，每年 12 月至次年 4 月 2024 年共辦理 6 場次，觸及學生人次將近 200 人。運用多元文宣，如校園海報、現場文宣及招募影片，吸引潛在人才。
- 在地人才深耕：推動東部地區五年制護理科獎助方案，針對花東地區國中畢業生，提供學雜費補助、生活費及獎學金，並保障畢業後回院服務及具競爭力的起薪。
- 護生獎助方案設有門諾獎助方案，針對護理科系在學生，提供獎學金及生活津貼。
- 展翅計劃連結：配合政府計劃，提供相關培育機會。
- 積極網絡連結：透過聯繫各校、機構內推播、網路平台、電台、教會及辦理護理體驗營等方式進行推廣。2024 年辦理小小護士營活動，參加的國小生有 60 名；國中生 60 名，共計參加人數有 120 名。



系統化的教育訓練體系：

- 完善的新進訓練：提供完整職前訓練，包含全院性課程、護理專業課程及臨床實務訓練，並進行前後測評估。
- NPGY 護理師二年期訓練計劃：依據衛福部規範，規劃二年的學習路徑，包含各科臨床技術、專業知識、在職教育、跨領域團隊照護學習（IPE）、社區教學體驗、團體衛教指導、實證讀書報告及進階考試等。此計劃特別強調關懷輔導，設有導師制度、教師回饋、迎新活動、聚餐座談、壓力評估、心靈關懷等多重支持機制。
- 在職人員持續教育：針對年資 2-5 年以上的護理人員，規劃相對應的培訓策略，如單位小組長訓練、Incharge 訓練、品質分析、學術課程安排、護理部各行政 / 品管 / 學術組訓練、N3 個案報告及 N4 護理專案書寫輔導、臨床教師訓練等。
- 專科與交叉訓練：提供完善的加護訓練、各次專科教育訓練計劃及護理人員交叉訓練計劃，深化專業能力並增加人力調度彈性。



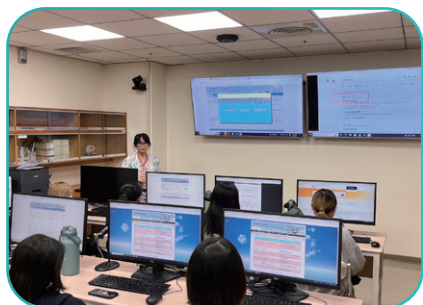
深耕實證護理 (EBN)

- 將 EBN 精神融入護理部核心價值 REST 中的效能 (Efficacy)，強調護理實務需具備科學基礎與實證依據。
- 定期舉辦系統性 EBN 工作坊或實證訓練課程，內容涵蓋問題確立 (PICO)、文獻搜尋策略、批判性評析工具、實證應用與成效評估等核心技能。
- 將 EBN 知能納入護理人員能力進階制度 (N-Level)，設定不同層級的學習目標與要求。如 N1 階段：要求完成實證文獻查證與實證讀書報告。N3 階段：需具備評析文獻能力，並完成個案報告。N4 階段：需能主導或參與護理專案，應用 EBN 解決臨床問題。
- 鼓勵護理人員從臨床工作中發掘重要議題，運用 EBN 模式尋求最佳照護方案；導入單位品質改善活動與病人安全目標，運用實證提升照護成效。
- 由臨床教師或資深人員輔導，協助護理人員將 EBN 學習成果轉化為臨床應用、個案報告或護理專案。同時導入資源建立院內 EBN 學習資源平台與諮詢管道。
- 2024 年辦理實證護理課程 1 場次，共有 30 人參與，結合院內的實證醫學課程，充分應用在臨床的實證護理當中，並有 11 篇的實證醫學海報的投稿以及兩篇的口頭報告。



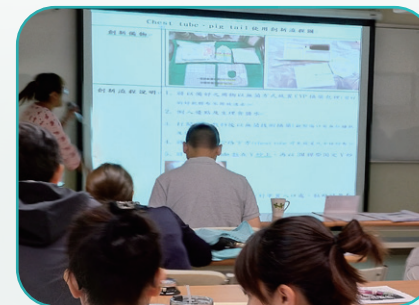
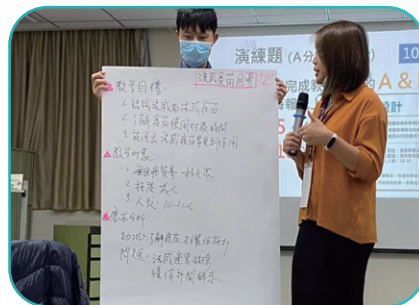
多元的職涯發展路徑：

- 規劃各次專科（如加護、血液透析等）教育訓練計劃及交叉訓練機會，協助發展第二專長，拓展專業領域。
- 臨床進階發展：設置臨床進階制度，鼓勵護理人員依據專業能力與年資晉升至資深護理師、專科護理師，發展高階臨床專業職能。
- 管理職涯路徑：提供晉升護理組長、護理督導及護理長等管理階層的機會，並搭配領導管理培訓課程，培育未來的組織領導人才。
- 專責職務發展：包括個案管理師、感染控制師、品質管理師、職業衛生護理師、教育訓練師等，擴展護理人員在多面向健康服務領域的角色。
- 教學與研究職涯：鼓勵護理人員參與教學活動、研究計畫與學術論文撰寫，並支持進修碩博士學位，強化臨床與學術的雙軌發展。



賦能與創新文化：

- 藉由功能性組別（如行政、品管、學術）的訓練與參與，提供護理人員在不同領域（如管理、品質改善、病安目標、教學研究）發展能力的機會，增強其多元角色勝任力。
- 鼓勵護理人員參與品質改善活動，如品管圈（QCC）、PDCA 專案及精實流程改善計劃。從臨床實務中發現問題，並賦予團隊運用工具（如 RCA）分析及提出解決方案的權力。
- 鼓勵護理人員發揮創意，簡化工作流程，或研發創新照護工具與方法（如 2023 年的萬用固定帶、改良約束；2024 年的胸瓶固定結構等）。針對護理品質改善與流程優化的創新競賽優異者，給予不同獎勵，並支持優秀作品參與院外競賽或展覽。



構築身心安穩的執業環境

- 透過關懷師、導師制度及團隊活動，並定期舉辦各類紓壓活動，如旅遊、RPG、聚餐、復原力課程等，建立多層次的支持網絡，總計 2024 年共辦理過 7 場次，將近有 400 人次參與。
- 溫暖關懷措施：推動主管與同儕間的探訪關懷、焦點關懷，並提供夜班營養補給站、節慶祝福、禮券等，營造溫馨支持氛圍，針對新進人員亦有迎新、導師關懷、座談會等支持活動。
- 執業風險管理：定期進行職場安全教育訓練，主題涵蓋職場暴力及性騷擾預防。並定期監測並致力降低針扎等職業傷害發生率。落實感染管制措施，包含定期舉行感染相關防護演練及呼吸防護具密合度測試。
- 異常事件管理：建立異常事件通報機制，鼓勵通報並進行分析改善，維護執業安全。
- 職場福音關懷：結合本院基督信仰核心價值，設有院牧部提供員工靈性關懷與禱告支持，並透過靈修分享會、福音茶會、詩歌敬拜等活動，協助員工在忙碌與壓力中重新獲得力量與盼望。另亦鼓勵跨科室成立信仰小組，共同建立正向、彼此代禱與扶持的職場文化，使信仰成為支持身心靈健康的堅實力量。
- 除此之外，門諾推行彈性工時政策，旨在提升護理人員的工作與生活平衡。這項政策包含多種班別選項，如部分工時、縮短工時等，讓護理人員能更靈活地安排個人時間。

2024 年護理管理與人才培育成果指標



4-4 東部護理的挑戰與解方：門諾早期培育獎助計劃

不只助學，更築未來

花東地區因地理位置、交通等因素，護理人力的招募與留任始終面臨著比西部都會區更嚴峻的挑戰。當年宣教士們的遠見，在今日依然具有深刻的現實意義。門諾醫療法人承襲了這份對在地培育的使命感，將人才招聘與早期培育視為護理發展的關鍵策略之一，因此制定有護生的獎助方案，其中以「東部地區五年制護理科獎助方案」為重要基礎。透過獎學金支持、實習計劃及保障就業等多元化措施，成功協助東部偏鄉在地學生踏上護理專業之路，並藉由制度性的資助與回任條款，培養具服務熱忱且認同門諾核心價值的護理人員。

這個計劃鎖定設籍東部，且為當地國中應屆畢業的學子。門諾伸出溫暖的手，為這些選擇就讀合作護理專科學校的孩子們，提供五年學雜費的全額補助，更在求學期間人每月給予獎助金及獎學金 5,000-8,000 元。這不僅大大減輕了在地學子的經濟負擔，讓他們能安心向學，更重要的是，計劃中保障了畢業後的就業機會，只要通過醫院甄試，就能直接回到門諾服務，並享有具競爭力的薪資待遇。

除了針對國中畢業生的五年制方案，門諾也設立了「門諾獎助方案」，將關懷的觸角延伸至正在就讀護理科系的在學生。對於這些已在護理專業道路上前行的學子，門諾提供每學期 7 萬元的獎學金，以及全學期申請者每月 1 萬 2 千元的生活津貼。同時，門諾也積極連結政府的「展翅計劃」整合資源擴大培育的範疇。

門諾護理獎助計劃的深層意義與永續影響力

這些方案的吸引力與成效如何？從近五年的招生數據可見一斑。根據統計，透過馬偕合作方案、門諾自辦方案以及展翅計劃等多元獎助管道，門諾每年招收的獎助生人數穩定成長，從2020年的25位，到2021年大幅增加至44位，2022年維持在46位的高峰，2023年雖略減至29位，但在2024年再次回升至46位。這五年期間，總計有近190位護理學子透過這些獎助方案，獲得了門諾的支持與培育機會。

更重要的是，這些護生畢業後的回任率高達82%以上，近四年，更有共有超過百位(111位)的獎助生回任，顯示這項計劃不僅有效提升護理人力，更成功穩定在地醫療服務量能，成為醫院護理人力的重要支柱。

在臨床表現方面，透過門諾護生獎助計劃培育的人員，在臨床表現及品質評估中亦有突出表現。自2021年至2024年，約有106位畢業生，透過獎助計劃投入臨床，在進階專科護理培訓與實證護理課程中的參與率與完成率皆超過90%。護生獎助計劃不僅帶動人才穩定，更有效改善了偏鄉護理人員的結構，並持續回饋社區。多位護理人員在回任門諾服務後，更透過自身經驗積極參與校園宣講與招募活動，形成一個正面的循環，成為吸引新一代護理人才的最佳代言人。

每一位受獎助的學生，都是一顆希望的種子；而每一位學成回任的護理師，都是門諾大家庭裡珍貴的果實。他們共同譜寫了這個始於信仰與愛，立基於遠見與承諾，並持續為太平洋畔注入護理新希望的動人故事，也確保了門諾能持續以高品質的醫療服務，守護花東民眾的健康。

門諾護理獎助計劃 2021-2024 年新加入獎助人數

	門諾獎助方案	展翅獎助方案	馬偕獎助方案
2021年	11	9	23
2022年	11	17	19
2023年	11	5	13
2024年	10	13	23



4-5 守護醫療職場安全網

在醫療的第一線醫護人員如同溫柔而堅定的燈塔，照護著病人的身心。然而，這份工作伴隨著巨大的壓力、潛在的風險與高度的情緒勞動。門諾醫療法人深知，要讓同仁能無後顧之憂地將愛人如己的核心價值傳遞給病人，就必須先為他們構築一個堅實可靠的安全港灣。這不僅是機構的責任，更是源自那份傳承自宣教士、視員工為家人的深切關懷。為此，門諾參照國內外醫學中心的最佳實踐，從物理環境、心理健康、組織文化等多維度，建立系統性的策略與監測機制，透過具體的行動計劃與績效指標 (KPI)，編織一張細密而強韌的醫療職場安全網，讓每一位同仁都能在安心、受支持的環境中執業。



第一重防護：營造實質安全的醫護工作環境策略

醫療環境中潛藏著各種物理性風險，從針扎、搬運傷害、化學品暴露到潛在的暴力威脅。門諾採取預防為主，應變為輔的策略，建立涵蓋危害鑑別、風險評估、工程控制、標準作業程序、教育訓練、個人防護及緊急應變的完整管理體系，積極將預防措施落實到日常，確保物理環境的安全是職場安全網的基礎，我們的目標是零意外、零傷害。

具體行動

- 每年執行全機構物理環境風險評估，辨識潛在危害點。
- 針對高風險作業（如病人搬運）導入人因工程改善，降低肌肉骨骼傷害風險。
- 全面推行安全用針使用計劃，期望將「扎傷異常事件年發生率」控制在 0.15% 以下。
- 每年至少舉辦 2 次防暴演練與訓練，提升同仁應變能力。
- 落實嚴謹的化學品、輻射、生物樣本管理規範與定期設備維護。
- 嚴密感染管制防線，每年定期舉辦至少 2 場感染相關防護演練。
- 對醫療設備制定詳細的維護計劃、落實每日檢查、定期保養與專業校正，並詳實記錄所有維護細節。

績效與成果

- 失能傷害頻率 (LTIFR) 已成功降至 1.08 件 / 百萬工時。
- 異常事件（含針扎、尖銳物扎傷）的自願通報率提升 100%，顯示同仁對通報系統的信任度增加。
- 有紀錄的職場暴力事件年均件數 6 件。
- 安全衛生教育訓練完成率維持在 96% 的高水平。
- 如 2024 年已完成麻疹演練，同時嚴格執行「呼吸防護具密合度測試」，2024 年不僅達成 100% 的檢測率，合格率更高達 99.78%，並為少數測試未通過者尋找替代方案。
- 儀器故障率維持在極低的水準，近三年平均故障率低於 1%。
- 優化設備報修、追蹤與管理流程，大幅縮短維修等待時間，平均維修時效提升了 20%。

第二重防護：建構心理支持系統

策略

面對醫療工作的高壓、高工時與高情緒負荷，門諾醫院致力於改善工作環境，一方面致力於達成合理的醫護人力比例，另一方面更將同仁的身心健康視為優先要務，全力打造一個能有效緩解壓力、促進整體福祉的支持性環境。具體的系統性策略包括：推動心理健康與紓壓活動、提供便捷且保密的員工協助方案 (EAP)、有效管理工作負荷，並建立穩固的同儕支持網絡。

具體行動

- 提供多元化的 EAP 服務 (包括心理諮詢、法律 / 財務諮詢與課程、壓力管理講座等)。
- 每年進行匿名員工壓力與工作滿意度普查，找出壓力源並研擬改善方案。
- 深化主管關懷技巧與敏感度訓練。
- 常態開設減壓、情緒調適、藝術治療等工作坊。
- 設有「關懷課」與員工支持網絡，提供醫護同仁情緒支持與資源轉介。
- 透過內部宣傳，提升醫護同仁對心理健康的認知與求助意願。

績效與成果

- 工作負荷感受改善，部分單位平均加班時數下降 8% 員工對工時的滿意度微幅提升。
- 重離職率分析：因工作壓力過大或缺乏支持等相關原因離職的比例維持在低於總離職率 <3%。
- 重點單位護病比達成率維持 95% 以上。
- 主管訓練完成率達 100%。

第三重防護：建構以信任為核心的組織文化

策略

職場安全的基石，源於一個友善、公平且互相尊重的組織文化。在門諾醫療法人，尤其是我們站在第一線的護理部門同仁，我們深刻體認這不僅是管理的最佳實踐，更是活出聖經中彼此相愛的核心教導。因此致力於塑造安全文化，鼓勵同仁坦誠溝通，為安全發聲營造一個讓大家敢於說真話、為病人安全及流程改善提出建言的神聖護理工作環境。

具體行動

- 建立匿名、保密的事件通報系統，涵蓋病人安全、職業安全及不當行為。
- 定期實施職場安全文化調查，追蹤文化氛圍的變化。
- 醫事與護理高階主管定期進行安全巡視 (Safety Walkarounds) 主管走動式管理與傾聽，親自與第一線同仁交流安全議題。
- 明確宣示並執行反霸凌、反騷擾政策，提供暢通的申訴管道 (如：單位會議、內部網路平台、匿名意見箱)。
- 將安全行為與參與度納入績效評核與獎勵機制。

績效與成果

- 2024 年舉辦 4 場以上關於性騷擾與職場暴力預防與職場安全的教育訓練。
- 已建立 BI 整合數據儀表板，即時呈現各項安全指標，提供管理層決策依據，並定期進行內外部稽核，確保安全管理系統的有效運行。



臺灣基督教門諾會醫療財團法人
Mennonite Medical Juridical Person

2023 最佳教學獎



眼科
許明丕 醫師



神經內科
吳令治 醫師



家醫科
林軒毓 醫師



SICU
李雅婷 同工



急診室
楊景萍 同工



6A
汪秀英 同工



藥劑科
莊涵婷 同工

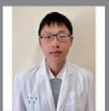


壽豐-臨床心理組
侯仁智 同工

2023 最佳病歷獎



家庭醫學科
黃煒霖 醫師



家庭醫學科
許祖尊 醫師



內科專師組
葉恩瑀 同工



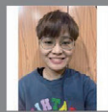
6D
胡詠郡 同工



7A
吳憶帆 同工



7B
葉宜甄 同工



RCC
顏攸欣 同工



物理治療組
楊子遵 同工



壽豐-精神醫學系
鍾德 醫師



壽豐-專科護理師組
邱翊涵 同工



壽豐-2E病房
韋雅婷 同工



壽豐-精神社工組
林孟庭 同工

· 作光作鹽 ·
【門診服務 無微不至】



臺灣基督教門諾會醫療財團法人
Mennonite Medical Juridical Person

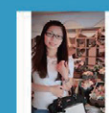
2023 最佳人氣獎



生理診斷科
康惠慈 同工



營養科
陳可敬 同工



5B
洪力丹 同工



產後護理之家
陳文錦 同工



重症醫學科
陳志雄 醫師



急診室
邱鳳嬌 同工

2023 模範團隊獎



壽豐護理之家

· 作光作鹽 ·
【門診服務 無微不至】



臺灣基督教門諾會醫療財團法人
Mennonite Medical Juridical Person

2024 最佳教學獎



胸腔內科
許智凱 醫師



家庭醫學科
劉澤宗 醫師



一般外科
謝建勳 醫師



MICU
白宇伶 同工



內科專師組
陳雅惠 同工



3A
黃雨柔 同工



檢驗科
張秀芳 同工

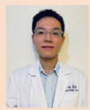


壽豐-臨床心理組
溫勇勝 同工

2024 最佳病歷獎



胸腔內科
許智凱 醫師



家庭醫學科
劉承勳 醫師



內科專師組
顏辰芳 同工



專科護理師組
高湘怡 同工



7A
吳憶君 同工



5A
尹衍芝 同工



3A
嚴文萱 同工



內科加護病房
余嘉芸 同工



聽語治療組
陳煥 同工



壽豐-醫務室
王迺燕 醫師



壽豐-臨床心理組
陳宣安 同工



壽豐-2B慢性病房
王宇婷 同工

· 作光作鹽 ·
【門診服務 無微不至】



臺灣基督教門諾會醫療財團法人
Mennonite Medical Juridical Person

2024 最佳人氣獎



駐衛警察組
王智龍 同工



社區健康部
李美惠 同工



失智照護聯合服務中心
曾雙婷 同工



急診室
林淑如 同工



SICU
高玉嫻 同工



外科專師組
游子毅 同工



壽豐醫務室
王迺燕 醫師

2024 模範團隊獎



手術室團隊

· 作光作鹽 ·
【門診服務 無微不至】

