

中榮醫教

第十三期 | 2013夏季號

13

Bulletin of Medical Education – Taichung Veterans General Hospital



創造員工價值的推手

員工訓練與發展小組

中興以人才為本

員工訓練與能力發展小組訓練PDCA

以職能為基礎之選才與培育研究

員工訓練與能力發展小組的運作與思維

本能性臨床教學

中榮醫教

Bulletin of Medical Education-
Taichung Veterans General Hospital

第十三期 | 2013 夏季號

發行人：李三剛

社長：陳得源

顧問：藍忠亮

發行社：臺中榮總教學部

臺中市西屯區臺灣大道四段1650號

TEL:04-23592525

刊物網址：<http://www3.vghtc.gov.tw/dme/bme.html>

創刊日期：2009年5月（刊期頻率一年4本）

第十三期：2013年6月

G P N：2009802252

ISSN：2076-0302

展售地點：五南文化廣場 臺中市中山路6號4樓

總編輯

陳怡行、黃揆洲

執行總編輯

陳怡行

編輯委員

黃揆洲、蔡肇基、陳厚全、傅雲慶、王立敏、

林麗英、蔡淑芳、陳啟昌、許正園、何鴻望、

謝祖怡、張梅芳、陳昭惠、林捷忠、歐宴泉、

黃金安、詹毓哲、唐憶淨、鄭文郁、任台華。

執行編輯

謝麗鈴、陳君豪

美術編輯

謝悅珍

攝影

李佳穎

版權所有，非經本刊及作者同意或
書面授權，不得轉載及複製

封面故事



▲面對二十一世紀競爭激烈環境，積極運用人力資源以追求競爭優勢，透過加強員工培訓協助創造單位價值。為因應此趨勢，臺中榮總自民國98年5月籌劃成立之「員工訓練與能力發展小組」，至今已運作近4年。醫院未來的發展與主管學員的生涯規畫是一體兩面的，在願景共識下發展出的醫院組織文化及共同使命承諾，期能實現成為全國最優質的標竿醫學中心願景。



追求卓越的醫療、教學及研究，
以增進榮民、一般民眾及全人類的健康

contents 目錄

- 1 | 副院長的話／創造員工價值的推手——員工訓練與能力發展小組
臺中榮總副院長 / 許惠恒
- 2 | 中興以人才為本 人事室主任 / 任台華
- 3 | 員工訓練與能力發展小組訓練PDCA
員工訓練與能力發展小組執行秘書 / 林美密
- 7 | 以職能為基礎之選才與培育研究——以臺中榮民總醫院為例
人事室人力資源組 / 何曉芸
- 10 | 員工訓練與能力發展小組的運作與思維
員工訓練與能力發展小組委員 / 護理部林麗珠督導長
- 11 | 部屬培育與領導激勵研習課——教學回饋
授課講師 / 楊慶祥
- 13 | 管理才能發展班成果報告——職場團隊經營之道
醫務企管室研考品管組 / 杜淑敏組長
- 15 | 管理才能發展班成果報告——培育部屬的學習與見解
護理部 / 黃彌淑護理長
- 17 | 管理才能發展班成果報告——參與員工管理課程體驗談
護理部 / 余幸澄護理長
- 18 | 員工核心職能教育訓練——企業永續經營的立基
教學部一般醫學教育組組長 / 林君柔
- 20 | 人文新視野～探索生命樂章
胸腔內科 / 陳素貞
- 21 | 突破習慣領域，追求美好人生
醫學倫理與法律中心 / 陳舜芳藥師
- 22 | 高效能溝通學習心得分享
胸腔外科 / 唐曉雯
- 23 | 我看、我聽、我思～憶員工在職教育
內科部 / 鍾玉梅
- 24 | 一位教育訓練人員隨想
人事室人力資源組 / 林美密
- 25 | 本能性臨床教學——消除『臨床教學』與『病人照顧』之間的界線，達到『本能性的自然發揮臨床教學，促進有成效的學習』的目的
美國Emory大學醫學系 / 楊義明教授

創造員工價值的推手——

員工訓練與能力發展小組

臺中榮總副院長 / 許惠恒

面對二十一世紀競爭激烈環境，各機關無不積極運用人力資源以追求競爭優勢，其中一種方式即是透過加強員工培訓協助創造單位價值。為因應此趨勢，臺中榮總自民國98年5月籌劃成立之「員工訓練與能力發展小組」，至今已運作近4年。其成立目的是為了培育優秀人才，規劃完善員工教育訓練制度，整合相關培訓資源，訂定年度訓練目標與訓練計畫；而訓練內容涵蓋通識培育訓練、管理才能訓練、職能別訓練及階層別訓練等項通識訓練，以配合本院營運策略，期能實現成為全國最優質的標竿醫學中心願景。



「員工訓練與能力發展小組」一路走來頗獲好評，良好的課程設計及各領域權威講師的安排更是功不可沒。例如吳娟瑜講師暢談情緒管理與人際溝通，透過活潑肢體動作講演複雜人際溝通的秘訣，令人印象深刻；財團法人樂賞音樂教育基金會劉鉅渭教授帶領同仁音樂導聆，深入淺出詮釋古典樂與歌劇，除提升同仁音樂素養外，另一方面也能舒緩同仁緊張的工作壓力。本人相信在該小組多元的課程規劃下，一定能讓每位參與同仁獲益匪淺，創造出更多優秀員工。此外，我也期許此小組能從學員課後回饋機制中，適時調整課程規劃內容，冀創造同仁更多學習成長的機會與誘因。

本期中榮醫教員工訓練與能力發展專輯在人事室任台華主任、執行秘書林美密與各小組委員之精心策畫下，內容相當充實，由任主任以「中興以人才為本」為題簡述介紹員工訓練與能力發展小組成立背景；林執行秘書說明本院相關訓練PDCA；委員亦提出對小組運作、看法及建議；活動精華介紹與學員發表課後心得感想，除了得以讓我們一窺員工訓練與能力發展小組全貌，更能凝聚同仁共識，積極參與往後各項訓練課程活動。我也期待各單位主管，主動考核單位同仁優缺點，針對個人特性，推薦接受相關人才培育訓練，以達到培育人才的目的。

在此感謝同仁們的辛勞，也請院內同仁多留意BBS公告、院內發文、電子郵件、海報等課程資訊，不要錯過任何提升自我價值的機會。

中興以人才為本

人事室主任 / 伍台華



中興以人才為本，人才必須靠教育養成，臺中榮總民國71年成立以來，對師資培育及醫事專業教育訓練，非常有系統的耕耘，穩健的往前進，成效也非常好，在醫界享有盛名；至於非醫事類教育訓練課程則都是由其他業務單位，依據各相關法規規定排定課程宣導，另外人事室依據上級單位配賦名額，指派人員參加政府訓練機關舉辦與公務人員權利義務較相關之課程，當然也包含一些管理類課程，但是因為資格條件受限，參與者都是業務相關同仁。因此，98年5月院方認為培育優秀人才，非單僅靠專業課程能滿足，必須包含管理類的課程，遂責成人事室有效運用教學資源，以學習者為中心，規劃全院性非醫事類教育訓練課程並制度化，以提升本院人力資本，成為全國最優質的標竿醫學中心，「員工訓練與能力發展小組」應運成立。

教育訓練主要的目的在於提昇及改善個人的知識、技能與態度，進而提昇個人、單位及組織的工作力與競爭力，同時達到組織發展與員工職涯發展的終極目標。政府設置很多公立醫療機構，輔導會即下轄有三個總院、12個榮（分）院，還沒有一個人事部門專門以制度性有系統規劃非醫事類人員教育訓練課程，本院是中部地區唯一公立醫學中心，全院3千多個員工，如何安排非醫事類的管理課程，不能教條式，又無法強制性，要全體同仁願意自動參與，對人事室

來說是一大挑戰。經請教專家、學者，從訓練需求調查開始，建立個人發展計畫，選擇訓練方法並執行訓練，成效評估，一步一腳印4年走下來，檢視同仁給我們的回饋都是肯定的、支持的、鼓勵的、建議的，感謝員工訓練與能力發展小組委員們指導，承辦同仁盡心盡力，努力的成果是值得嘉許的，謝謝你們！

102年新的一年，同仁受到公務人員退休休制改革措施不確定因素影響，申請自願退休者多於以往數倍，醫院業務必須無縫接軌，短時間內大量遞補新進人員，辦理教育訓練的課程必須審慎思量，在內部先做了一個初步規劃，全院性課程仍以人際關係、個人成長系列專題演講為原則，讓員工在繁忙工作後獲得心情紓解，未能共襄盛舉的同仁則以線上課程E-Learning；另外希望安排年度內新進人員辦理至少2天教育訓練，讓這些初踏進公部門人員，對法令規定、組織願景、文書流程、生涯規劃等有所認識；護理部同仁陞遷也不在少數，WORKSHOP小班制開辦一些管理、專業課程，預為主管職務人才培育，也是必要的；最後如何把醫師集合起來，再增加一些管理類課程知識，一直是我們想做的，仍然要集思廣義，我們共同努力吧！

4年來辦理非醫事類教育訓練以來，長官是百分百支持，同仁們的參與才是激勵我們往前邁進的強心針，謝謝大家！



William Osler

【說醫學教育】

談習醫者如何面對醫療的不確定性

In taking up the study of disease, you leave the exact and certain for the inexact and doubtful and enter a realm in which to a great extent the certainties are replaced by probabilities.

Sir William Osler

員工訓練與能力發展小組 訓練PDCA

員工訓練與能力發展小組執行秘書 / 林美姿



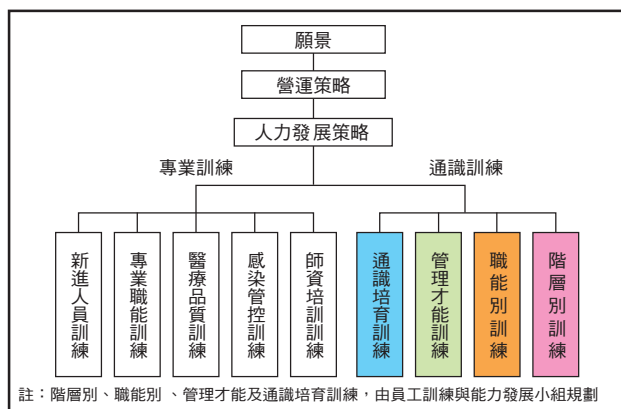
「員工訓練與能力發展小組」從98年5月籌畫成立至今，伴隨著院內同仁共同成長已快四年，這期間承蒙長官對於人才培育的重視與肯定，院內員工對於小組辦理的訓練活動高度參與，使之能圓滿達成每次辦訓目標。醫院是典型知識密集的专业型組織，醫院之生存與發展特別著重人員的KSA（知識、技能、態度）與學習能力，「傳授一生受用的價值觀與技能」，使每一位學習者在每一個不同的經驗裡，學到一生受用的價值觀跟技能，是員工訓練發展很重要的觀念，就是這樣的價值觀，支持員工訓練系統的成功。

HRD推動現況

小組以人力資源發展核心精神規劃「全院性員工一般教育訓練」制度，配合醫院營運策略及人力發展策略，有計畫地協助並鼓勵員工持續學習成長，使其具備工作職場中應有之能力，提昇人力資本，創造醫院價值。小組係對「全院性員工之一般教育訓練」制度作規劃，與教學部辦理之醫療專業教學計畫有所區隔，促使所有非醫事類之訓練皆能制度化。

一、全院教育訓練體系

為確保競爭優勢，訓練需要系統性的規劃，並建立系統性訓練制度，促進各類專業人員學習、發揮技術與知識，提升員工職能。醫院各專業人員類別多，全院辦理教育訓練的單位多，須系統性的整合，訓練資源應清楚的分類，得以建構出完整的員工訓練發展體系，整合院內各類訓練並建立院內全院教育訓練體系圖（詳見圖1），從總體規劃的模組來看，全院教育訓練體系圖可劃分為專業訓練及通識訓練，新進人員、專業職能、醫療品質、感染控制、師資培訓訓練統稱為專業訓練，由醫學教育委員會負責。階層別、職能別、管理才能及通識培育訓練，統稱為通識訓練，由員工訓練與能力發展小組規劃主導。



▲圖1 中榮全院教育訓練體系圖

二、訓練發展

「人才」才是讓一切發生的關鍵，醫院人才培育計畫須與醫院經營目標做適當的配合，發揮人力資源發展的關鍵角色。故在訓練與發展方面，是以職能為基礎作為教育訓練規劃，員工教育訓練之藍圖，包含專業職能、管理職能、核心職能及一般職能。依此藍圖進行規劃一般、管理、核心、專業、人文美學及生活成長一系列課程，教學採活潑的互動方式，最能促使員工樂於學習，茲將小組這些年培育情形分述如下：

(一)管理職能培訓

發展學習型組織可不能跳過組織內的任何一個人，領導者的學習態度和能力必須跟著培養，為培養更完整管理潛力及領導魅力等職能，以提升醫院管理效能及整體競爭力，特規劃「管理才能發展計畫」，管理才能發展訓練是主管的專業特訓，是對管理及領導者進行有計劃性、系統性的教導與指引，透過一系列課程培訓，提升主管在管理方面的能力，建構出高績效執行力的工作團隊，去年（101年）首先辦理二級醫事主管、行政主管、護理督導長及護理長「管理才能發展訓練」二個班，管理系列課程為主，以領導、問題

解決、溝通技巧、創新之管理範疇規劃4門課程，每門6小時，共計24小時。另外，針對一二級主管每年約有二場管理講座，邀請企業CEO或是企管專業講師分享管理經驗，培養主管具有宏觀視野，加強管理技能、激發個人潛能、發揮團隊合作精神、充實心靈豐富內涵。

表一 管理才能發展班課程表

管理範疇	課程主題	講師
領導	部屬培育與領導激勵	楊慶祥
創新	領導習慣領域與創新力	陳膺宇
溝通技巧	卓越團隊有效溝通技巧	林有田
問題解決	員工問題發現與處理	何宇欣

(二)核心職能培訓

核心職能來自於醫院經營使命（mission）、價值觀（value）及策略（strategy）等，為確保醫院成功所需的技術與才能的關鍵成功，核心職能訓練是重點，建立正確的觀念遠比技能的學習更重要。為強化核心職能，小組以員工所應具備的一般性核心職能及本院6大核心價值進行課程規劃，99至101年以本院「團隊」、「創新」、「溝通」三大核心價值及一般性核心職能進行核心職能培訓，規劃之課程詳見表二，這些都是達成醫院目標、追求卓越管理的關鍵課題，是本院同仁必須培養的核心職能。

表二 核心職能課程

99年	★創意思維	★團隊領導與激勵
	★人際吸引力	★高效能溝通
	★如何有效貫徹執行力	★應變力和執行力
100年	★創意思考與趨勢觀察力	★突破習慣領域
101年	★衝突管理VS溝通管理	★溝通技巧與EQ管理

(三)一般職能培訓

一般職能通常是指知識或基本的技巧，醫院中的一般行政、幕僚人員所應具備的門檻才能，小組對一般職能訓練所辦理的課程有公文寫作技巧、簡

報技巧、企劃撰寫技巧、電腦操作技巧等。

(四)專業職能培訓

專業職能與工作職掌及目標直接相關，為了要有效達成工作目標，所必備的工作相關特定職能，醫院各專業人員類別多，屬於精密專業分工的組織，醫療專業職能由各單位自行辦理，小組負責全院共通性的專業職能及行政人員的專業職能訓練，如創新服務、服務禮儀、美姿美儀 & 形象塑造及議價談判技巧等課程。

(五)人文素養之涵養

員工訓練除了教導知識，還要教導員工人文，「人文素養」可教導員工如何去欣賞人生裡藝術中的沉靜與美好，找到人生最重要的價值，那將會是員工一輩子最重要的資產。去年（101年）配合醫院慶活動開始辦理辦理人文美學講座，使員工能在繁忙工作中能輕鬆進入人文美學的領域，以平衡其忙碌疲憊的心靈，辦理的講座有「邁入古典音樂的殿堂」、「生命之美的發現與訴說」、「古典音樂賞析」，尤其是音樂導聆講座「邁入古典音樂的殿堂」廣受同仁熱烈回響，為了讓員工再次從古典音樂中獲得喜悅與感動，當年度亦再續辦一場「古典音樂賞析」音樂導聆講座，讓同仁建立正確的音樂欣賞態度，在此機緣之下，前藍副院長大力支持並指示本院圖書館購置劉岷渭教授全套「古典經典導聆DVD系列」，供同仁借閱，奠定日後賞析的基礎，院內也有多位同仁實際參與音樂會，現場聆聽音樂演奏，在此，小組鼓勵其他同仁也一同走進音樂廳欣賞音樂。

教育訓練PDCA

一、訓練規劃

醫院傳統的既有的文化、價值觀、職能需要再重新檢視，能否帶領醫院迎接未來的挑戰，提升競爭力，訓練規劃需從醫院的期望、任務及員工個人對訓



▲圖2 員工問題發現與處理～角色扮演



▲圖3 創意思考力與趨勢觀察力～分享心得



▲圖4 真誠滿意服務禮儀～分組競賽

練需求做評估，需要達成醫院何種需求？學習者訓後會有什麼不一樣且更好的展現？小組每年年底設定隔年度的訓練目標，並編定年度教育訓練計畫，規劃多元化課程，為醫院引入不同的新元素，協助醫院達成組織績效。

98年剛開始辦理訓練時，是先從內外婦兒醫療部科之行政人員教育訓練需求為基礎，進行職能評估調查，了解職能缺口，進而規劃相關的訓練課程，99年擴及全院員工非醫事類教育訓練課程規劃，100年進行中高階人員教育訓練需求及職能評估調查，調查的對象為本院師二級及薦任級以上人員，今年（102年）進行全院性「員工訓練需求調查」，了解院內員工的訓練需求，以便規劃更符合員工之訓練，訓練是有計畫地協助員工學習有關工作及個人成長所應具備的能力，進而提升醫院人力資本，協助醫院創造價值，鼓勵員工持續學習，並與醫院發展目標結合，員工的成長員工本人、主管及院方皆需負責，培育人才無法一蹴可幾，關鍵在於日常的系統性推動與執行。

二、訓練實施

教育訓練授課方式，有實體教室及E-Learning學習平台，物色選聘合適講師，講師大都聘請企管顧問公司專業講師、學校的教授及企業的經理人或CEO講課，實體教室課程如經講授者同意錄影、錄音授權，皆會製成數位學習並匯入中榮e學網，提供給不克參與實體教室上課的員工學習，也製作「數位學習操作示範」及「搜尋課程說明」在院內BBS公告，請同仁踴躍至混成學習平台學習，目的就是為了使同仁更清楚如何使用中榮e學網，搜尋小組所辦的課程而更加容易進入學習。

教育訓練活動的參與狀況，常是訓練人員傷腦筋的一件事，如何促使員工自願前來學習？訓練活動就如同市面上的商品，皆需經過精心設計的行銷活動才有銷路，需要策略及推廣，吸引員工主動報名參與課程。當然，最根本的產品（課程）本身是否良好，是否有其獨特性，這有賴教育訓練人員的專業判斷。因此，每次的課程開辦，都會製作課程簡章，均有詳細的課程介紹及明確課程目標，使受訓者皆能明白課程內容及可達成的

受訓目標，有效溝通鼓舞員工，創造有效管理學習情境。課程活動透過正式發文、院網BBS公告、中榮facebook、E-mail電子郵件給全院員工及張貼海報廣為宣傳，故小組所辦的課程，皆能吸引同仁報名參加。

人員參訓實施作法，為培養關鍵人才、主管管理才能發展，指定參訓人員，視課程內容而定，以小班互動式教學、搭配實務案例、體驗式活動、課後撰寫成果報告及對醫院的建議，即時雙向回饋等方式進行訓練，使訓練更有成效，大班制以分配名額或開放人員報名參訓。

三、訓練成效評估

教育訓練工作在醫院具有相當重要的地位，透過有效的訓練移轉（註1），讓訓練活動能為醫院創造更高的價值，但訓練成效並不易評量，教育訓練績效衡量指標常常只限於到課率、考試成績、實做考試、滿意度調查等，而小組所辦的訓練，通常是攸關醫院長青的核心職能訓練、管理訓練…等，大都屬心智模式的改變，難以衡量又不易即時看出學員受訓後之「行為轉變」（behavior change）。目前小組僅能做到，Kirkpatrick提出四層次評估模式的反應及學習層次，主管管理才能發展班可進行到第3層次行為層次。（註2）

學員上完課後會做「課程評估」、「講師評估」及「行政支援」三項評估，評估表上另有三題開放題，開放問題形式是採「正向」提供建議。這三項評估及開放建議作為本組檢討的依據。人員訓練能夠有成效，不只是因為課講的好不好，而是在實際的工作裡，訓練是否真正產生影響（impact），有產生影響，對醫院而言就是成果，確實把每個訓練程序監控做好，即會產生成效，而就無需耗費人力及時間成本做訓練成效評估。

主管管理才能發展班，為使受訓主管積極參與訓練課程，訂有訓練成效獎懲，訓練成效評分標準以課



▲圖5 張貼海報宣傳

註1：訓練移轉（transfer of training）是將培訓所學在日常工作中運用，並產生績效的一種過程，即學以致用，創造績效，也就是說能夠將訓練所學，有效的移轉應用到實際工作之上。

註2：四層次評估模式為：1.反應層次；2.學習層次；3.行為層次；4.結果層次。

堂參與、成果報告及每名授課老師額外加分評核，每班上課表現優異前三名，公開表揚並獲頒獎狀一紙及獎金。對成人學習而言，所學的東西很容易於上完課後忘光，所以把撰寫成果報告列為評分項目之一，使之能複習及彙整上課所學，內化成自己知識，將知識運用到工作上及對醫院提出建議及作法，故要求每名主管完成受訓後，須填寫成果報告，成果報告繕寫內容有「學習心得」、「學習結果在實際工作上或個人充實之幫助」、「對本院具體建議事項」三大項，知識想要活用，還是要靠個人的實踐，主管所寫之訓練成果報告，每一份皆呈送給副院長批示，非常感謝前藍副院長在百忙之中仍仔細用心地批示成果報告，顯示長官對教育訓練的重視，主管對醫院之「具體建議事項」及「副院長裁示事項」，由小組彙整後函送相關單位參政辦理，並請單位擬定方案，小組追蹤其回覆辦理情形，「管理才能發展計畫」感謝二級主管的配合與認真參訓，功成圓滿執行完畢，受訓主管皆能運用所學貢獻於工作，對醫院亦能提出創新的建議事項，本計畫案已達成辦訓之目的。

表三 管理才能發展班績優人員

班別	績優人員
A班	第一名 內科部技師林君柔
	第二名 醫學檢驗部蔡秋聲醫事檢驗師
	第三名 醫務企管室杜淑敏組長
B班	第一名 工務室魏朝政技正
	第二名 護理部張瑛瑛護理師
	第三名 教學部教學組張梅芳組長

四、檢討與改善

教育訓練之目的，對員工來說是能勝任工作、增進知識、增加專長、創造個人績效及促進生涯發展；對醫院來說是有利於管理、創造優秀員工、多元化專長、創造組織績效、降低員工流動率及增進

員工對組織認同。小組於每次訓練課程結束後，皆有實施課後滿意度調查，調查受訓學員對課程滿意度及意見，並作成分析結果報告，並將其結果反映於後續之教育訓練計畫內，並也將課後滿意度調查報告放置院內KM系統，供員工查閱。小組定期召開會議報告及檢討，原本是每三個月召開會議一次，後因訓練業務步入正軌，自100年開始修改為每半年召開會議一次，確實檢討課程實施狀況及參訓學員之意見，藉以調整後續課程規劃內容，具備回饋、檢討機制，使訓練發揮價值。

結語

訓練與發展的最終問題，訓練是否帶來正面的影響，是否達成最初設定的目標，這個訓練的成本效益是否有價值，訓練的價值在於提升員工的績效，進而提升醫院績效，在正確的時間提供正確的訓練，相信有最好訓練、最好的醫療團隊，能夠在顧客滿意與員工滿意上，達成醫院目標。再好的訓練制度與平台都必須環繞著主動學習的目標進行設計，學習若缺乏熱忱，訓練也就無法達到成效，員工訓練與能力發展小組致力培養組織內部的學習氛圍、鼓勵員工發揮創造性思維，建立人性化、且能持續發展的學習型組織，促進組織自主學習，成為一家會學習的醫院。

臺中榮總給院內同仁最好的學習環境，院部長官也一直高度支持教育訓練，副院長及小組委員亦常指引課程的規劃方向，使教育訓練做到最好，同仁應把握每一次的學習成長機會。小組成立快四年，未來有關訓練與發展要做的事還有很多，須持續不斷的努力，把教育訓練的層級，由一般訓練平台，拉高至「人才庫」的位階，讓人才成為醫院發展的後盾，為醫院強化員工的向心力，增進工作意願，促進團隊合作，使醫院更順利達成預定的經營目標。



▲圖6 管理才能發展A班績優人員



▲圖7 管理才能發展B班績優人員

節錄 101年度人事行政研究發展徵文活動乙等獎作品

以職能為基礎之選才與培育研究 ——以臺中榮民總醫院為例

人事室人力資源組 / 何曉芸



研究緣起

醫院人員乃醫療機構組織活動的核心，亦是組織重要之人力。人員在醫院中扮演的是訊息溝通的角色，向上需了解醫院高層的營運目標與任務，向下需面臨民眾、推動組織策略，而醫院人員的素質與表現將決定醫院成敗之關鍵。

為使院內員工個人獲得自我成長並提高組織績效，應為其發展系列性職能教育訓練計劃。以職能為基礎之選才僅是提升組織人力資產的第一步，後續培訓醫療人才專業知識、技能與職能才是維繫醫院競爭力的關鍵。

研究目的

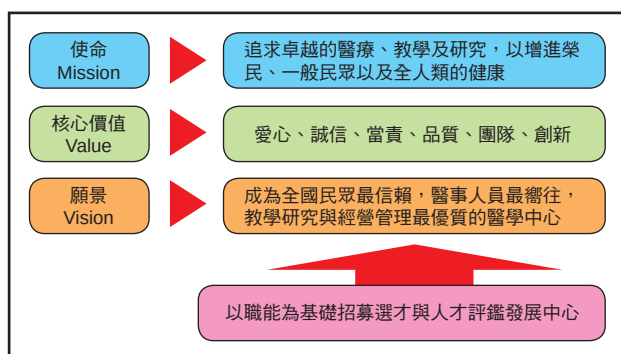
本研究於98年實施，對象為臺中榮民總醫院之員工，針對內、外、婦及兒科部主管、護理部主管、全院一二級主管及關鍵職務同仁，透過專班授課或演講方式，推廣「職能」概念，並強化各部門主管以系統化方式客觀的進行人才甄選、評鑑與培訓等新思維，以遴選適格人員。具體研究目的如下：

- 一、發展以職能為基礎之選才與培訓的教育訓練制度。
- 二、規劃「員工訓練與能力發展計畫」。
- 三、透過「職能檢測」及「訓練需求評估」規劃辦理教育訓練課程。
- 四、藉由教育訓練之課後評估，發展回饋及檢討機制，做為日後課程辦理之參考依據。

研究方法

一、以職能為基礎之選才

運用本院之六大核心價值（核心職能）：愛心、誠信、品質、創新、團隊與當責等項目聚焦發展職能項目。期望藉由以職能為基礎之招募選才方式，招攬之人力能夠落實本院核心價值並實現組織願景，以圖1示之。



▲圖1 本院以職能為基礎選才之目的（資料來源：趙崇銘,2009,臺中榮民總醫院上課資料）

職能選才專案透過外部講師來院針對一二級主管講授並推廣包括何謂職能、如何找出並發展出該職務之職能、成功的面談技巧及後續人員任用之評估等知識，建立參與課程訓練之主管對職能的認識，並學習相關面試技巧，進而對其部科之職能差異提出發展計畫，達成適才適所的人員任用，並且有效降低人員離職率，如表一所示。

表一 職能選才專案——推廣課程

課程名稱	上課方式	講師	時數	日期	受訓對象	參加人次	滿意度
以職能為基礎之選才與培訓	Workshop	趙崇銘	6	98年4月25日（六）	護理部副護理長以上	43	4.49
				98年5月2日（六）		43	4.54
				98年8月29日（六）	行政單位一、二級主管及關鍵職務同仁；內外婦兒科主管強制參加；本院醫療部科一二級主管自由參加。	47	3.91
				98年9月5日（六）		44	4.28

二、員工訓練與能力發展計畫

(一)以職能為基礎之教育訓練規劃

依職務不同而有不同的訓練計畫協助員工習得有關工作所應具備的能力，且有效的訓練計畫，需先行針對組織所需要的訓練投入與效益進行詳細的需求分析（即所謂的訓練評估）。

(二)實施教育訓練需求評估調查

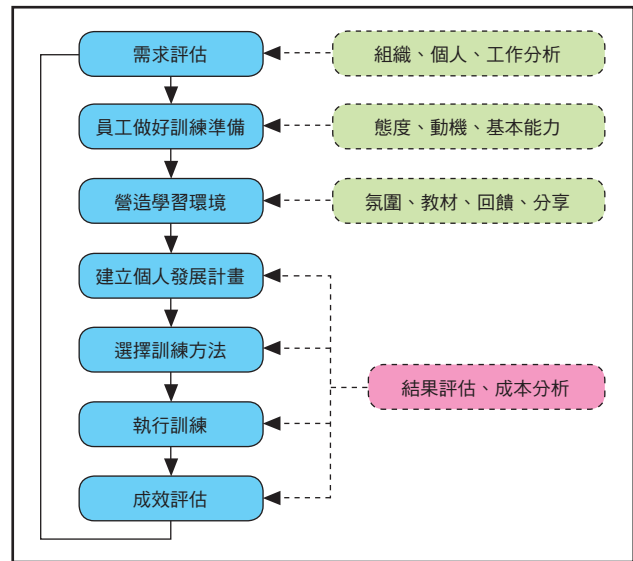
透過「同仁自評」與「主管評量」兩個面向之調查表，以內科部、外科部、婦產部及兒童醫學部之行政人員為對象進行資料蒐集，以瞭解同仁之「教育訓練需求」及「職能概況」。在「員工自評」部分，共發放23份問卷，在「主管評量」部分，共發放41份問卷，問卷總數為64份，所有參與部科之問卷皆全數收回，回收率100%。

研究發現

一、職能選才專案

(一)住院醫師選才面談指南

本院於98年上半年間進行員工離職原因分析調查，其中除護理人員外便以住院醫師之離職率為冠，而離職原因多為「無法適應」，而造成離職率居高不下。若於招募之時便以職能為基礎之選才方式，招攬能夠落實本院核心價值並實現組織願景之人，故以職能選才專案於98下半年因應而生，期找到更合適人才以降低離職率。自98年下半年度建議招考住院醫師時參考使用結合人資（招募面談重點）觀念與本院住院醫師所需職能（含六大行醫能力）之「住院醫師選才面談指南」。我們發現99年住院醫師離職率為0.78%、100年住院醫師離職率0.67%，確有下降趨



▲圖2 教育訓練設計步驟

勢。離職原因選擇「無法適應」之人數，亦由99年2人至100年為0人。唯離職之住院醫師中仍有少許並未填寫離職原因，故為此研究之研究限制。

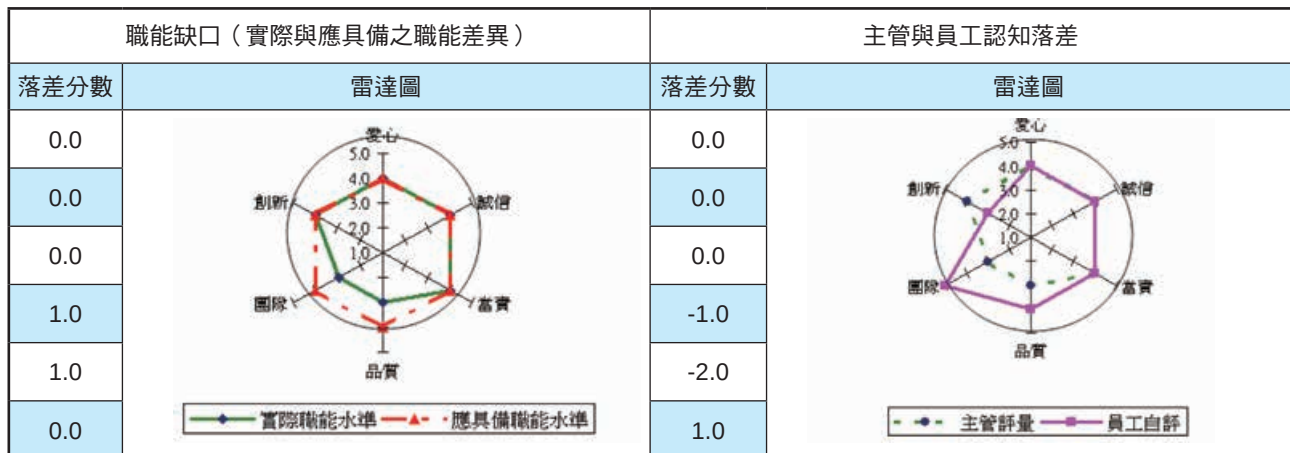
(二)進用人員工作績效評估表

本研究中另發展出「新進契約人員職稱調整之工作績效評估表」建議適用於新進契約人員於調整更高階職務、或試用期滿後評估用。公職人員陞遷另有相關法律制定，而契約人員於調整職務時得以此評估工具作為參考依據。表中以醫院所重視之職能為主要評核項目，並區分為員工自評（佔30%）及主管評核（佔70%），其加權後之總分做為陞遷參考。

二、職能評估調查及教育訓練需求調查結果

(一)職能評估調查結果：

依同仁及其主管所評分數呈現職能概況並進行職能缺口分析，轉換成雷達圖（圖3）後供其單位參



▲圖3 職能雷達圖

考，進而實行教育訓練強化職能。

(二)教育訓練需求調查結果：

依參與調查之同仁、主管勾選的項目進行次數統計，並依選項的重要性排序給予量化分數，綜合調查結果顯示，同仁認為「問題解決能力」為應再加強之能力，而電腦應用能力更是工作上重要之技能；而「職能管理」與「創新思維」的核心課程更是主管及同仁評估需參與之課程。透過此次之需求調查可充分了解不同之能力需求與課程對各部科之重要性及需求程度。將調查結果彙整排序後，先行篩選出訓練需求及職能評估調查表中，符合員工需要及主管認為應具備之能力課程（98年下半年~99年共執行28場訓練課程），並於課後進行滿意度調查。

研究建議

一、職能的應用

目前職能已被廣泛的運用到各種領域中，本院應就先前針對內外婦兒科之職能所進行的各項分析調查，為各職類定義其關鍵核心職能，並據此進行人員的招募甄選與培育計畫。同時，藉由本次研究之操作經驗，未來將進一步拓展至全院，並發展專業職能量表，將職能的概念應用在本院之策略思考、甄選面談、人才培育、績效考評、職涯發展上，確實落實職能在實務面上的應用，為本院提供適才適所之擇才方式，以優質的人力奠定本院良好的發展基礎。

二、非醫事類教育訓練課程之規劃與發展

為使本院教育訓練課程更加完善，針對相較專業訓練課程不足之非醫事類教育訓練課程，乃成立員工訓練與能力發展小組，佐以規劃及開辦相關課程。同時透過每年度不同科別定期之訓練需求與職能評估調查結果，開設教育訓練課程，同時建議以下事項：

- (一)提升同仁參與訓練課程之動力及誘因。
- (二)重視院內同仁之才能及知識養成-培養內部講師。

(三)教育訓練課後滿意度的重要性以及後續應發展成效評估制度。

(四)應考量課程適當性以提升參訓率。

(五)邁向E化作業。

結語

在競爭如此激烈的年代，組織乃透過教育訓練提升員工知識與技能，而累積人力資本更顯重要，透過「以職能為基礎之選才與培育計畫」，將職能的概念落實於中榮當中，使院內同仁將所學運用在工作崗位上，以改善本院競爭優勢並提升組織績效，讓臺中榮總具備更有競爭力的核心能耐。

本研究結果亦將有助於院內人員瞭解職能選才及教育訓練之重要性，而本院除了重視教育訓練之短期效果外，也需更加重視教育訓練之長期效益，縱使有相關的訓練後成效評估，對於是否真正改善受訓同仁之行為或工作能力，需要再一次的進行檢測與分析，使教育訓練結合職能發展計畫可發揮更大之效益。🌱

感謝

此篇文章之誕生於98年小妹初來乍到時，在前藍副院長、人事室任主任及吳姿嫻學姐的指導下，著手將本院員工非醫事類教育訓練制度從無到有建立起來，一路走來雖跌跌撞撞，但在院內同仁的支持鼓勵之下，看著如同自己孩子般的員工訓練與能力發展小組仍不畏困難地日漸茁壯，心中有著無限莫名感動，接著依主管的指示將其發展過程化成有系統的文字記錄，實在是沒有想到能得長官厚愛挑選此篇文章參與競賽並有幸獲獎，這不僅是對小妹的一種鼓勵，更是肯定臺中榮總在員工教育訓練政策的方向。最後，要感謝當時參與此專案的同仁（內外婦兒科人員），沒有你/妳們的協助就無法順利成立員訓小組和完成此篇文章，小妹只是幸運地躬逢其盛、分享了大家的榮耀，因篇幅有限，無法一一唱名感謝，望請見諒。雖然小妹已更換負責業務，但仍很關心員訓小組的發展，未來，請各位同仁與我們一起攜手成長並繼續支持員工訓練與能力發展小組的課程。

William Osler

「說醫學教育」

談習醫

To study the phenomena of disease without books is to sail an uncharted sea, while to study books without patients is not to go to sea at all.

Sir William Osler

員工訓練與能力發展小組 的運作與思維

員工訓練與能力發展小組委員 / 護理部林麗珠督導長



在現今醫療機構競爭的環境下，臺中榮總仍不免俗套的為因應醫院評鑑及輔導評比下成立「員工訓練與能力發展小組」，由規劃完善之通識訓練制度、有效運用教學資源、至培育優秀人才，進而提升員工競爭力，成為全國民最優質的標竿醫學中心願景的目的。而「員工訓練與能力發展小組」以人力資源發展為核心精神，故由對醫療多元化人力需求最清楚的人事室負起訓練計畫與執行的重責，其參與之單位除人事室外有教學部、醫企室、臨資中心、醫品會、資訊室……和護理部等十多個單位，其用意即能全面考慮全院各部門人員之需求，因此；除各科的專業訓練以外的通識訓練就是該小組的任務了。

我個人有機會被指派代表單位參與小組相關事務之推行，小組在院方的支持下，人事室任台華主任和執行秘書林美密為了解各職能別、各階層別等能力發展與訓練的需求，年度計畫前會藉由以往課後之間卷了解需求方向、請各單位提供期望開課之種類或主題或講者，彙整成員工個人訓練需求，於小組會議中提出討論、再確定方向。小組會議雖只有一個小時，組員們互相提出個人之想法與看法，時間和決議總是在熱鬧中很快的達成共識。但是最麻煩與最重要的是邀請主講者，往往要名嘴又要符合公部門講師鐘點費每小時1600元之限制，執行秘書林美密總是細心分析和不辭辛勞的透過關係聯繫，讓我們在院內也可以邁入古典音樂的殿堂、學習美姿美儀、學習如何由生活中美學得到感動……等人文美學，甚至是醫院各部門的管理才能發展訓練班。這些皆是為能紓解員工壓力、培育優秀人才，進而提升員工的競爭力，落實於工作。

好的計畫也需要有好的包裝與行銷，每次課程的宣導，除了透過公文、院內BBS公告、E-Mail給全院員工、張貼海報等方式來宣導，尤其海報內容詳細介紹主講者及課程內容重點，其專業性不輸廣告人。而每堂課一律由人事室任主任親自主持，其關注度與辛勞，獲得員工及委員們的肯定，讓大家更積極的參與與推動。

「員工訓練與能力發展小組」在人力有限之下，已經做出口碑，有人期待人文美學更多元，亦很多參加過管理才能發展訓練班的主管望能針對不同職務、位階提供學習的機會，而許副院長更指示應廣納參加對象，讓我們的退休員工和志工們也能參加。

個人在參與小組的運作及課程訓練後，建議：設立「員工訓練與能力發展」意見專線，廣納員工之需求，再依其需求盡可能安排執行，如此更能隨時掌握與符合員工訓練需求。另外；深感在高壓的醫療環境下，僅有課堂的講授無法達到進一步學習與紓壓（尤其是部分人文美學），建議能有課外學習的機會。🌿



▲員工訓練與能力發展小組組織成員（攝於101年7月27日）

部屬培育與領導激勵研習課程 ——教學回饋

授課講師 / 楊慶祥



回顧2012年4月19，20日兩天接受林美密小姐的邀約，擔任院方101年「管理才能發展」訓練計畫中的講師，並負責『部屬培育與領導激勵』的教學講授。在這兩天的教學過程中發現臺中榮民總醫院的主管是一群且充滿熱情與樂在學習及願意分享的優質主管。兩天兩個梯次的六十多位主管令我敬佩與留下深刻的印象。

在整體觀察中發現下列四項情境：

1. 主管群是具有展現高度學習的潛在熱情及勇於發言分享的特質
2. 主管學員對團隊榮譽感的需求高，代表著被激勵與被鼓勵的潛在需求
3. 多數主管學員的主動積極面值得讚揚，特別是擔任分組小組長的主管
4. 整體而言主管學員上課認真的態度值得讚賞肯定，而在探討影響醫院領導激勵成功與否的元素時皆能真誠清楚表達及客觀說明，顯示這是一個願意自我覺知與真心探索的主管團隊。

另外在學員互動學習中觀察組織文化：也發現下列三項事件

1. 在學員發表意見中潛在發現對醫院組織的願景期望有相當的期許，此現象顯示組織團隊與個人的相互期望值需要知心交談，但也因醫院工作需要高度技

術與專業配合，且注重緊急時效性。因此醫院組織領導人與成員皆須願意多花時間溝通彼此的真正需求，願意靜下來聆聽（傾聽）彼此的心聲。

2. 領導激勵是需要建築在彼此的強烈信任，因此醫院組織內部人與人之間的真實信任將會影響到團隊的工作士氣與領導人和被領導人的關係發展。
3. 醫院未來的發展與主管學員的生涯規畫是一體兩面的，彼此也是生命共同體，唯有真實整合醫院組織與個人的共同願景，在願景共識下發展出的醫院組織文化及共同使命承諾，則會創造一種高度榮耀與真誠奉獻的大愛文化。

經兩梯次主管學員腦力激盪以臺中榮民總醫院組織為案例探討影響領導激勵成功與否的十二項因素，如附表一顯示醫院組織內影響領導激勵成敗的因素中發現前三項關鍵因素順位是(1)良好領導統御（信任）；(2)充分授權；(3)良好制度，顯示主管學員面對這三項因子心中有高度期望，但同時也是醫院組織內部潛藏的需求及現況中的盲點；建議規劃(1)醫院願景領導共識研習；(2)授權管理及職能盤點；(3)醫院現行制度檢測小組及同仁談心座談會等活動或共識營教育訓練並建立領導人與被領導人的雙向真誠溝通，釐清心中潛在不确定感的疑慮，進而強化宣導醫院未來發展的明確使命願景和凝聚團隊真誠信任共識與激發強

William Osler

「說醫學教育」

談行醫

The practice of medicine is an art, not a trade; a calling, not a business; a calling in which your heart will be exercised equally with your head.

Sir William Osler

烈向心力；進而實現個人生命的另一種深層意義～樂在工作與喜悅服務。



楊慶祥分享於2013/3/6

表一 以臺中榮民總醫院組織為案例探討影響領導激勵成功與否的十二項因素

排名	2012/4/19 幹部36人排序	2012/4/20 幹部36人排序
1	良好領導統御	信任
2	充份授權	充份授權
3	良好制度	良好制度
4	獎懲	塑造組織文化
5	願景明確	願景明確
6	塑造組織文化	良好領導統御
7	信任	教育訓練
8	教育訓練	績效
9	績效	福利措施
10	通暢升遷管道	獎懲
11	福利措施	通暢升遷管道
12	通暢申訴管道	通暢申訴管道



▲部屬培育與領導激勵～票選本院領導激勵成功關鍵因素



▲臺中榮總是最棒最好的

講師：楊慶祥Gary 簡介 講授特色：『企業管理＋潛能激發＋心靈啟發』三個領域

現任：慶誼國際教育訓練機構 總經理
慶誼心靈藝術教育學苑 創辦人

曾任：心靈海／奇蹟國際訓練機構 總經理
宏基房屋（股）公司 總經理
遠雄集團（遠東建設） 管理部主管

學歷：美國明尼蘇達州曼徹州立大學企業管理碩士
淡江大學管理學院管理學碩士

專研：1.美國企業員工在職教育訓練管理情境訓練體驗研究。
2.企業文化願景與組織心靈再造研究。
3."慈濟"經營理念應用在企業管理研究。
4.高績效團隊與個人真誠動力的心靈動能研究。
5.心靈藝術之聲音與色彩深層意識體驗治療研究。
6.「全官能學習」教育訓練系統應用在個人與團隊效能研究。

訓練專長：1.美國企業員工管理情境訓練體驗研習。
2.個人生命潛能與超意識能量開發。
3.塑造樂在工作、感恩與分享的組織文化。
4.協助企業落實員工績效表現與團隊同心共力實現組織目標的整體效益。

訓練方式：●回顧組織管理典故 ●現況情境評量
●全員分組／競賽預告 ●體驗活動/情境討論
●角色虛擬扮演 ●現況分析/腦力激盪
●課程講授／狀況分享 ●分組報告／探索判斷
●團隊學習能量圈

教學比例：體驗式教學→課程講授 50%
小組與個人體驗活動 20%
個人練習與分享 20%
Q&A應變 10%

William Osler

【說醫學教育】

談習醫者如何面對醫學的複雜性

See, and then reason and compare and control. But see first. No two eyes see the same thing. No two mirrors give forth the same reflexion

THAYER WS. OSLER THE TEACHER, IN OSLER AND OTHER PAPERS, 1.

管理才能發展班成果報告

職場團隊經營之道

醫務企管室研考品管組 / 杜淑敏組長

學習心得

◆學員特色

這是第一次跟院內各部門主管一起參加長時段、互動式的課程，加上課程設計的目的在讓學員踴躍發言，平常因為工作性質較無接觸的主管，因為四門課的共處，發現了大家不同的一面，每位主管都有值得學習的地方，從大家的經驗分享中，也對其單位的運作、困難有了初步的瞭解，這是一次難得、特別的經驗。

◆講師特色

此次邀請的每位老師都是在該門領域頗享盛名的專家或顧問，雖然都用引導、發問的方式帶領學員，箇中又有其差異，個人偏愛何宇欣老師（員工問題發現與處理）的上課方式，收穫也最多。老師的思路清晰、口才辯詰、運用角色扮演的方式讓人最沒有壓力，列舉的案例最貼近職場、生活情境，用幽默的話語點出許多平常我們未曾注意到的“眉角”。

◆課程特色

1. 培育、激勵部屬、有效溝通、幫助員工處理問題，大家都瞭解它的重要性，但是知不知道怎麼做？知道之後又要如何落實？持續性的執行？這些才是最困難的地方。透過上課，我們學到了一些方法，但是，應用比學習難得而且寶貴，這幾門課經由角色扮演讓我們有機會去情境體驗，過程並不容易，經由這次的入門，希望日後可以引導自己逐步嘗試應用。
2. 講師會引用案例（包括產業界或醫院其他單位）、情境演練、學員分享的方式，讓我們對議題能更深入的體會，承辦單位也透過訓練成效評分標準的設計要求學員發言，這樣的方式活潑、多元且伴隨著壓力，上課時大家無不全神貫注，雖然案例及分享會因單位特性、工作類別不同或多或少有些差距、時而學員也發生過於積極的爭取發言機會等現象，但整體而言，此次課程安排之用心值得肯定。

◆個人感想

這四堂課，除了學習到老師以系統性、邏輯性、組織性的方式傳授給我們平常所沒注意到、習以為常但未深思之觀念、技巧之外，透過其他主管的分享，深切體認要建立、帶領及維繫一個優秀的團隊是多麼重要又不容易的事，職有幸接任現職一年多來，單位內的同仁各有所長，彼此互相學習、提醒、支持，接了許多新的任務，也不斷的思考現有業務如何以不同的方式不斷調整改善，從他們身上我學到很多，更深感自身之不足，不論在專業領域或領導管理上都需要持續不懈的再進修學習。

楊慶祥老師（部屬培育與領導激勵）提到主管的典範是引導任務完成並贏得部屬的尊敬與信賴，主管的名稱只是一時的，因為那是組織所賦予你的權能，但是在完成任務之後，能不能贏得部屬的信賴與尊敬，才是領導的典範、主管的格調。職對此深有所感，在本院，職曾看到具備有如此特質的長官及主管，讓人感佩而願意追隨；也曾看到完全不尊重部屬、打擊士氣的主管，但當職權的保護傘消失後，還有多少人會心存感謝與懷念？這也提醒了自己要成為一個令人敬重、可以帶領團隊一起成長的主管，還有一段很長的、需要不斷努力學習與改進的路要走。

學習結果在實際工作上或個人充實之幫助

本次課程每個主題的授課內容都很豐富完整，僅就每個主題老師所提到認為自己日後可實際應用在日常工作中、應該努力的方法或技巧。

◆部屬培育與領導激勵

1. 小卡片的應用

辦公室隨時備著數張小卡片，當遇到同仁生日、表現良好、工作挫折、提供指導（正）或其他臨時狀況時，都可以藉由書寫卡片，適時表達當下感受。

2. 部屬培育的兩把KEY

「意願」與「能力」是主管分派任務、培育部屬時

首先要去分析的：

- (1)有意願、有能力的部屬，要能夠授權，從部分授權，逐漸到完全授權。
- (2)沒意願、有能力的部屬，要運用誘因（如薪資、學習成長、成就感）來激勵他。
- (3)有意願、沒能力的部屬，透過教育訓練、工作教導帶領他成長。
- (4)沒意願、沒能力的部屬，經由善良溝通，無效後，讓他盡快下車（這種方式在公務機構有一定的困難度，所以人員的進用遴選更顯其重要性）。

◆領導習慣領域與創新力—HD創新力法則

- 1.改變參數：每一件事都有它的參數（影響事情結果的因素），如果我們把參數變大或縮小，就會有不同的看法和結果。此法則在執行醫院評鑑專案時，多有應用，改變參數包括組織架構、參與人員、時間、目標縮小、團隊精神、……。
- 2.交換原理：把有關的前提、假設、結論換掉，就會產生千變萬化的看法和作法；方法包括調整假設、改變結論、增加功能、前後互換、多項重組。評鑑期間，為增進共識、迅速傳達訊息，運用各種方式多管其下，如共識會議、各類說明會、觀摩講評、教育訓練、評鑑網站、保護螢幕、員工須知……。

◆卓越團隊有效溝通技巧

- 1.一次一個：一次表達一個想法、訊息，講完一個才講第二個。
- 2.要能聽出弦外之音。
- 3.不說不該說的話，會傷害彼此關係的話。
- 4.確認部屬瞭解我真正的意思。
- 5.作個好聽眾，讓部屬能夠完整表達他的想法。

◆員工問題發現與處理

- 1.**PAC互動模式**：Parent（父母）、Adult（成人）、Child（兒童）

Parent（父母）：批評、指揮、虧人，根據特定事件予以指責、建議。

Adult（成人）：“重點在哪裡？結論是甚麼？”管理上的溝通亦應以此居多。

Child（兒童）：溫暖、體貼、包容、支持、同理心、撒嬌、情緒化。

解決步驟：對方若為P↔以C應對、C↔C、A↔A，把層次慢慢往上拉，要提升到A↔A的階段，問題才

能解決。

- 2.**運用同理心—過濾的技術**（C+A 或 A+C 的句型）
設身處地體會員工感受（C）、協助員工探索自己的想法，澄清自己的問題（A）

運用的說話公式：這樣聽起來，似乎是因為事件（A），所以讓你很情緒（C）。 

對本院具體建議事項

◆課程規劃

1.課程安排

此次課程設計偏向培養主管的軟實力，這部分固然是成功關鍵的85%，但也跟個人特質、習慣作法有很大的關係，一般而言要改變以往的作法，發揮效用並不容易，通常要經過不斷的運用在實務工作上，才可能看到改變。故而建議除了軟實力（Soft skill）的課程之外，在硬技能（Hard skill）課程的提供，如判斷決策、邏輯思考、工作計畫、目標執行、規劃整合等，也許更能讓中階主管馬上運用到日常工作中。

2.授課時間

平常工作繁重，要全程參加這樣的課程讓人頗感壓力，雖然承辦單位已經考量為兼顧業務而將一門課分散在兩個半天進行，但就個人而言，此類課程偏好於非上班日進行，例如安排星期六一整日，一次上完一門課，不但可以減少業務干擾、專心上課，也能讓同一門課程具有連貫性。

◆人選規劃

1.擴大授課班別

中階主管是展現執行力的關鍵階層，一方面要傳達高階主管的理念、策略，一方面要帶領基層同仁落實執行醫院目標，相信是基於上述理由，所以此次針對中階主管開設「管理才能發展班」的課程，其立意甚佳。而除了中階主管之外，各單位亦有許多優秀、有潛力的基層同仁，平日除忙於工作外，甚少機會接受有計畫性的教育訓練，建議下一階段亦可請各單位主管推薦，針對是類人員設計合適課程，除可藉此提升團隊執行力外，也可為中階主管接班人才鋪路。

2.分組類別

此次課程設計希望與會成員能夠多發表心得，所以採用分組、發言加分之方式進行，而參與課程主管為醫技、行政單位二級主管及護理部護理長，其人數比例以護理主管居多，承辦單位採自由分組方式，此可提供參訓主管較大的彈性，但也有各組成員組成性質差異的問題，常常好幾組全部都是護理主管、一組全部都是行政主管的現象，建議可由承辦單位考量每次上課人數、主管類別統一分組，使組間差異小、組內差異大，如每組都有護理、醫技、行政主管共同組成，在分組討論時更可以從不同的角度瞭解不同單位的困難、想法，激發更大的火花；進一步這四門課，每一次的各組成員還可安排不同的組合，更能多方增加主管們互相瞭解的機會。

管理才能發展班成果報告

培育部屬的學習與見解

護理部 / 黃彌淑護理長



學習心得

醫院為提昇管理階層對管理、溝通、激勵及領導等才能，請專家幫我們上24小時訓練課程，目的針對：(一)掌握高效溝通，學習領導與激勵部屬的技巧。(二)善盡管理及領導的職責，帶領團隊發揮績效。(三)學習主管溝通技巧，促進團隊溝通與人際關係。(四)個人能力升級，組織能力有機會提升。課程內容包括部屬培育與領導激勵、領導習慣領域與創新力、卓越團隊有效溝通技巧、員工問題發現與處理等四大方面領域探討。依上述課程逐一分享如下：

一、部屬培育與領導激勵：以教練示主管技巧，提高部屬表現並激發部屬與自覺責任感；一個團隊組織成員關係，與外在表現與內在意涵，決定績效與生產力高低因素。解說主管五大工作內容：1. 設定目標、2. 建立組織、3. 激勵與傾聽員工、4. 評量成效、5. 培育人才。重點包括培育部屬的方法、授權及依工作性質、部屬能力不同分為六層次授權，主管之職責包括決定、選擇、核准、追蹤計畫與過程、報告結果及自行發揮等六層次。此單元金科玉律為：「先有方向，再給方法；先懂心理，再講道理」。透過情境模擬、案例演練、課堂分組討論與分享，讓我從中獲益良多，較明瞭部屬培育與領導更深一層關係與技巧。楊老師讓人在潛移默化中，誘發出更多的生命潛能，讓我更有信心來突破困境、實現夢想，更樂在工作、感恩與分享。

二、領導習慣領域與創新：說明習慣領域（Habitual Domains）與創造力，習慣領域包括四個概念，如 1. 潛在領域：所有可能的電網（大腦迴路）；2. 實際領域：此時此刻注意力的電網；3. 可發領域：每個電網實際上佔有我們注意力的機率；4.

可達領域：

由實際領

域的運作，而引發延伸出來的一些想法及看法。三項功能，如擴大、轉化、突破；運用此法則於創新流程可利用改變參數、事物聯想及交換理論，突破工作上之習慣領域，如工作習慣、思維習慣、人際溝通級領導統御等方面。透過情境模擬、案例演練、課堂分組討論與分享，讓我開始思索一直以來所認定的價值觀、常模（標準）、習慣是框住我們創新、突破與精進的阻力，必須開發潛在領域，要超脫自己的習慣領域，減少僵化、偏執、自我設限等情形，思索實際領域有無新局之可能，進而強化可達領域，必須善用擴大、轉化、突破三項功能，讓潛在領域（念頭）大且深，實際領域（當下）更靈活。

三、卓越團隊有效溝通技巧：以「黑天鵝」概念講述領導與溝通的理論與技巧，舉例說明上級與部屬的溝通技巧，以情境模擬、角色扮演、團隊建議等方式，讓我們逐漸了解如何雙向溝通，並藉此達成團隊共識與認同感；提醒找出自己「三個優點及缺點」作為加強及改善方向，常說「我喜歡我自己」肯定自己；常對部屬（朋友、同儕）說「您真行您真好」，加強對方自信心，也能維持雙方良好的關係，促進彼此成長。

四、員工問題發現與處理：何老師以標準架構明確標示步驟，目標及方法清楚，又針對員工問題的成因、影響層面、解決方法等方向解說，配合案例學習，處理員工問題的五步驟，包括觀察與紀錄員工行為、定義需協助的員工、跨越協助障礙、資源盤點與評估、處理行動與技術。內容又明白剖析紀錄事實的三原則：包括觀察不診斷、紀錄

不猜測、轉介不建議；主管如何發現潛在有問題的員工，如何從工作表現的改變者出具體與非具體的指標，及早協助員工，並善用P（Parent）A（Adult）C（Child）互動模式，如關懷員工從C模式著手，適時使用同理心、關懷與包容部屬，管理從A模式開始，以理智、客觀、冷靜處理訊息。何老師強調處理員工問題，主管能做的只有情緒階段，「員工問題發現與處理」如下：

事件發生	例如：失戀（被拋棄）
▲情緒出現	悲傷、痛苦、難過、遺棄、懊悔
過去經驗	常失戀、初戀、沒受過挫折
原因解釋	我不好、我做錯了、我不值得、都是爸媽害的、那個賤人
▲資源判定	有沒有可以挽回的可能
價值消失	大家都不要我、我沒有未來
▲情緒低潮	憂鬱、沮喪、毫無生氣
行為反應	失眠、反應遲緩、低社交活動

發現員工問題方向：包括 1.工作表現改變；2.習慣／行為改變；3.注意家庭問題的發生；4.分析同事抱怨；5.部門報告與指標；6.重大事件。而處理員工問題的技術一轉介（無法處理時）：1.先反映對方的情緒，表達瞭解與支持；2.徵詢對方是否願意進一步的探索；3.提供資源，鼓勵或協助其運用。還教導我們面談的技巧、發問技巧及面質技術等；此課程的結語：「用感受打開防衛，用了解深入人心，用理性建立互動，用生命畫出自己」，讓我提醒自己未來帶領同仁時，要善用感受、了解、理性於彼此互動，讓生命更美麗。



▲各組成員選心中所屬的小組長

所有的上課都非常生動活潑，利用案例演練、小組討論、實際運用老師所教導技巧練習，讓我收穫比原先預期高很多。所有的課程都超讚！由衷感謝人事室的員工訓練與能力發展小組，非常用心舉辦此次課程。

學習結果在實際工作上或個人充實之幫助

授課老師利用活潑、輕鬆、熱情、溫暖的態度，感染我們原本保守、木訥、謹慎、自我設限的大家，帶領我們上課時相互抱抱、關心對方「最近過的還好嗎？」，讓我們暫時忘卻工作上得煩惱，享受當下，敞開心胸，放肆的大笑，分享成長的喜悅，每次上課都有新的領悟與感動，更了解自己的價值，也更能掌握並面對自己的問題。上完課程除了自我成長許多，增加的知識與技巧，也可以將課程所學運用於單位組織，培育部屬，增加創新力及溝通技巧，最重要的是員工問題的及時發現與處理。

面對現在新新世代（布丁族），比新世代（草莓族）更勇於爭取自己權利，但卻缺少自省能力，如何帶領她們，是我們基層主管（榴槤族）最大的課題。感謝老師給我們的啟發與技巧，讓我能略知一些竅門，不致於不知所措。此次課程為我猶如注入一劑強心劑，讓我更有活力面對未來。希望每年都可以多開相關課程為我們充電、加油。謝謝！



對本院具體建議事項

- 一、主題：各醫療大樓間病患之運送－「改善30度角坡道運送方式」。
- 二、背景知識：第二醫療大樓地理位置離開刀房、CT、MRI等檢查室遙遠，外加出入必經過近30度角坡道，造成危急病人轉送過程困難，潛存許多危險因素，又造成人力運送的負荷，應該研擬一條更方便、省力、又安全之輸送路線。
- 三、方法：使用太陽能於斜坡加設定電動輸送帶（似機場電力輸送帶）達到省力，配合各大樓屋頂增設太陽能板，達到省電功能及遮陽效果。
- 四、利用原理：改變參數（運送方法）、事物聯想（機場電力輸送帶）、交換原理（感應開關及手動鈕），對立互補（屋頂太陽能板一省電又兼具遮陽效果）。
- 五、長遠效益評估：
 - 1.請工務室評估工程成本。
 - 2.護理單位希望有「省力又安全的輸送道路」，期望多啦A夢協助完成。

管理才能發展班成果報告

參與員工管理課程體驗談

護理部 / 余幸澄護理長

學習心得

非常感謝院方精心策畫舉辦這次罕見為期八次、每次三小時、共計二十四小時的教育訓練課程「管理才能發展班」，讓進入職場工作二十多年的我，有幸接受此次的震撼訓練，十分感激，雖然來的遲些，但永不嫌晚，知識無限，學海無涯，活到老，學到老，像老師說的「心存感謝，就是快樂的種子播種在我的心田。」，今後將更樂在工作，歡喜服務，謝謝我們有遠見有智慧的長官們。

長久以來，在我們的職場裡，多只強調本身專業知識與技能而疏忽了人際關係與溝通的重要性。雖然在我們的學校教育與在職教育也教授許多有關人際「溝通」的課程，但多侷限於「與病人之間的溝通技巧」。過去曾參加過一些院內外舉辦的主管教育訓練，然其訓練內容也都以增加臨床專業知識為主。這回接受的訓練內容卻完全顛覆過往的形式，不講專業而講做人處事的道理，不講傳統做人處事的道理，而講基層主管該如何做人處事。「職場成功的因素很多，百分之八十五靠人際溝通，百分之十五靠專業能力」，當然，不是否定專業知識技能的重要，而是希望透過良好的人際溝通，使我們的專業發揮得更淋漓盡致。

訓練課程內容分為四個主題：「部屬培育與領導激勵」、「領導習慣領域與創新力」、「卓越團隊有效溝通技巧」、「員工問題發現與處理」。這四個主題各有層次，相互連貫，相輔相成，內容豐富，涵蓋了多元的管理知識與技巧，對於身為基層幹部的我，頭一次接受這樣前所未有、激勵人心、開啟視野、昂貴的管理才能訓練課程，自覺裨益良多，如獲至寶，再次謝謝院方提供這麼好的在職訓練。

這次訓練課程的四位講師均是一時之選，各有千秋，不僅內容豐富精彩，授課方式也迥然有別，句句扣人心弦，引人深思也耐人尋味。原本以為有如過往聽聽課罷了，沒想到第一堂課就吸引我的注意，很認真專心地聽講做筆記，希望能夠學習全部課程的精華。一邊聽課一邊檢視自己，發現自己身上存在諸多老師口中的缺點，藉此機會重新了解自己外，更開

心的是老師傳授了許許多多可以改善缺點的知識與技能，雖然，那些知識與技能知易行難，但我告訴自己，心動不如行動，從現在起努力以赴，試著在每一天的生活與工作中，運用老師所教的技巧，一點一滴地改變、擴大、轉化、突破自己的習慣領域，日積月累，期許自己，總要讓自己未來做的比現在更好。

學習結果在實際工作上或個人充實之幫助

四個主題課程讓我學習很多，收穫豐富，誠如老師說的「做，就對了！」，在課程中初學的一些技巧，須加以應用才可能內化成自己的能力，所以決定針對自己的缺點，擬定一些短程目標，先從容易做的地方做起：

- 一、每天早上主動先向同仁微笑寒暄。
- 二、及時給予同仁肯定和讚美。
- 三、盡可能授權讓同仁學習扛起責任。
- 四、依同仁的能力與意願，分別授權、激勵、教育訓練與良善溝通。
- 五、遇見困難的事能以感恩的心面對讓自己成長的機會。
- 六、對事理性，對人感性，在理性上衝突，在感性上和諧。

我不敢說這次的學習會增添我很多管理才能，但確實給我很大的激勵與幫助，課程中傳授的管理知識及技巧真能運用在工作中，解決一些問題，然而，師父領進門，修行在個人，今後就靠自己好好修行了。

對本院具體建議事項

- 一、這一年來人事室陸續主辦了許多膾炙人口的員工訓練課程，相當吸引人，相信可擴展員工的視野與胸襟，實屬難能可貴，看得出人事室在這方面的用心，包括這次的課程，若無版權問題，建議日後將課程內容錄製成數位課程，分享給更多同仁，讓全院更多人受益。
- 二、建議院方建立一套完整的「管理才能」教育訓練計劃，類似新進人員教育訓練一樣分階授課，凡新升任主管者均須接受全套的教育訓練，增進全院主管同仁的管理知識與能力，提升管理人員的素質，尤其是面臨醫院新陳代謝週期，繼續定期舉辦「管理才能訓練班」，塑造優質的組織與文化，改善團隊的效能。

員工核心職能教育訓練 ——企業永續經營的立基

教學部一般醫學教育組組長 / 林君柔



核心價值代表企業與眾不同的生命力與競爭力，是一個企業最基本持久的信念，也是組織賴以生存和持續發展的最高指導原則。企業一旦確立了核心價值，更要隨時發揮影響力，建立員工共同理念，讓員工的行為符合核心價值的準則，進而同心合力，精益求精。然而這樣的影響力有賴於持續培育員工實現核心價值所需要的能力，也就是核心能力。當員工都俱備共同的核心職能，將使整個組織本著相同精神，在共同的文化中團結成長，並且一起追求永續經營的目標。

我們的核心價值是愛心、誠信、當責、品質、團隊、創新，代表本院全體員工都應秉持愛心、誠信、當責之精神，尊重生命、善意真誠地對外部顧客提供高品質、團隊合作與創新之醫療照護服務。除了平日的宣導，員工訓練與能力發展小組更在每年規劃教育訓練課程時，將這樣的理念精神融入核心系列課程中，希望能將核心價值潛移默化且深植於每位員工的心中。

在全體員工都具備愛心、誠信及當責精神的同時，員工訓練與能力發展小組特別安排有關團隊、溝通及創新文化的課程，以期建立本院更高品質的醫療環境。成功領導管理學院王人國老師首先要我們分辨「團體」及「團隊」的不同，團體只是一群人為某種目的而存在的組合，如公、學會；而團隊最顯著的特徵是團隊成員都將團隊目標的完成列為最優先的事，團隊成員各自擁有專業技能，相互支持對方並合作，且能很清楚及公開的與其他成員溝通。醫療需要良好的團隊合作，藉著明確的領導者與團隊（Leadership & Team structure），掌握實際的狀況（Situation monitoring），相互支援（Mutual supporting）及良

好的溝通（Communication）對病人做最正確的決策（Decision making）診斷，得以締造高品質的醫療，減少臨床錯誤、改善病人預後、增加病友滿意度並減少醫療糾紛。而在明確的領導者領導團隊部份，慶誼國際教育訓練首席講師楊慶祥在部屬培育與激勵課程中提到基層管理者是凝聚員工向心力及推動員工執行力最重要的靈魂人物。肩負著承上啟下的責任，對上既要貫徹上司的決策並化為具體計畫確實執行貫徹到底，同時擔任平行單位協調溝通角色，對下更要有寬容大度的胸襟、勇於承擔責任的氣魄讓下屬信服，進而領導團隊使命必達。使得基層主管更加瞭解自己在團隊領導中居於非常重要的角色定位。

良好的溝通更是影響團隊合作最重要的元素。廣播電台及電視談話性節目名嘴方蘭生教授著有魅力公關、人際吸引力等多部著作，在「人際溝通技巧」的課程中說到好的人際關係，要五味俱全。包括「人味」：也就是人們見面時噓寒問暖所顯露的人性、人情與親切。「趣味」：與人要能談笑風生具有幽默感。「知味」：指的是「知識就是力量」，談話內容言之有物，給人「與君一席講，勝讀十年書」的感受，才能相互成長。「才味」：具備才藝表演的能力，有助於促進人際關係的提昇。「E味」：做好情緒管理，俱有高EQ，不隨便跟著感覺走，才有成熟的人際關係。然而最重要的是以真誠的態度對待每一種人際關係，才能有「五味俱全」的溝通結果，讓人生更圓滿更快樂。具有美國催眠治療師資格的人生教練成長顧問首席講師陳彥宏在「高效能溝通」課程中教導我們如何以心理學為基礎明確掌握溝通的心理狀態，以行為科學為背景，學習如何察言觀色，快速觀

察到溝通當中對方的訊息，以正向思緒給予有效的回應，更針對不同感官（包括視覺型、聽覺型及感覺型）的人分別分析並提供有效的溝通方法。在最短的時間內，以實務個案的演練與分享，讓學員整合內化各項溝通技巧並可立即靈活運用。被譽為亞洲『魅力領導溝通』教父的林有田博士在「卓越團隊有效溝通技巧」課程中讓我們瞭解訊息溝通方式包含非語言性溝通、語言性溝通及書面溝通，其中非語言性溝通主要有93%靠著臉部表情和肢體語言傳遞訊息。同時教導我們掌握對於不同階層（向上對主管，平行對同儕，向下對部屬）對象的溝通管道及溝通意見相左各持己見時的化解技巧。最重要的是學習如何用對溝通方法，藉著肢體及心靈的接觸，培養不強迫對方接受、不預設立場、關懷對方並將心比心的溝通技巧，達到雙向溝通的效果，進而建立團隊成員之間的共識和認同感。

創新，從好奇開始、從不方便開始，也從改變開始，不斷創新才能不斷進步，巨大集團執行長羅祥安在「應變力與執行力」課程中提到「創意」乃是來自於靈感，來自於對人事物細膩的觀察。當我們面對環境之不足時，仔細觀察、潛心思考問題所在，以開放的思維激盪腦力，跨出自己熟悉的知識領域，不斷閱讀新知、不吝經驗分享、藉由多元思考、趨勢觀察、分析歸納，就能看見未來，並開創無限寬廣的可能，捷安特的行銷廣告詞從「無限延伸你的視野」，到「啟動探索的熱情」，隨著時代的轉變與時俱進，不變的只是「真誠」的態度。陳膺宇老師在「習慣領域與創新力」課程中也提到破除習慣帶領創新的觀念，處在現代資訊快速爆炸的時代，大家都應學習運用習慣領域創新力四法則：改變參數（變有變無或變大縮小有不同結果），事物聯想（找出異同點產生不同啟發），交換原理（換掉前提、假設或結論將有千變萬化的看法）及對立互補（對立特質互補互用產生創見）。在每項工作中加入創新的元素，透過腦力激盪1+1>2的方法，在工作領域中Make a difference，訓練自己及團隊成員做任何事都要有一點點不一樣，而且相信沒有最好只有更好，只要每次都一點點不同就會產生無窮大的效果。專長知識管理的陳永隆博士

跨領域思考的概念教導我們必需掌握時代的脈動，做個前瞻的觀察者，看見未來，不輕易說不可能，化消極被動為積極主動，利用「梅迪奇效應」（Medici Effect）創造出大量突破性的新想法，也讓許多無限的不可能變為可能。

楊慶祥老師課程結束前總結了兩句話“把焦點放在需求上則匱乏痛苦，把焦點放在使命上則富足快樂”深深感動著我。我想員工訓練與能力發展小組就是本著留育人才、核心文化深植員工的使命感，總是非常用心且有系統的尋找最優秀並具有影響力的師資來授課，不但讓我們在課程中學到知識，也學會如何在課後實際應用於工作中，所以當我有機會參與課程時，都會全神貫注，積極投入實地演練與講師互動，也讓我在這樣的學習精神卻無心插柳的情況下，在「管理才能發展班」訓練成績中獲得第一名的殊榮。



▲管理才能發展績優人員表揚

在「向梅約學管理」此書中提到梅約醫學中心百年品牌就是以遍及整個組織的核心價值觀做為穩固的根基。百年組織核心價值能在時代變遷浪潮中屹立不搖的原因，主要藉由持續落實傳遞相同的理念及文化，內化成為組織每位成員的價值觀加以實踐並做為政策發展的依據，而教育則是內化最基本的功課。相信透過本院員工訓練與能力發展小組用心規劃之核心職能課程，必能潛移默化每一位員工，將核心價值視為使命，一起同心合力讓我們在現今嚴竣之醫療環境中突破現況，共創新猷，朝著我們的願景「成為全國民眾最信賴、醫事人員最嚮往、教學研究與經營管理最優質的標竿醫學中心」邁進，進而達到永續經營的目標。



人文新視野～探索生命樂章



▲導聆專業權威～劉炬渭教授

胸腔內科 / 陳素貞



以往古典音樂對我來講是一種深不可測、高不可攀，屬上流社會特有的產物；而後因著平日在胸腔內科受

的播放，引導大家聆賞古典音樂的各種樣貌，加上本院尚稱優良的硬體設備及劉教授自備的高級音響設備，彷彿聆聽一場交響樂團之現場演奏，讓人徜徉在古典音樂的樂音中，給心靈作一次感性的洗滌，而暫時忘卻緊張的醫療作業，隨著劉教授的導聆悠遊在古典音樂的國度中，感受音樂帶來的恬美，實在是另一種幸福的感覺。

著濃濃的人文藝術環境的薰陶之下，也隨年齡的增長，心境隨之變化，內心渴望進入古典音樂的期盼卻與日俱增，就在一個因緣際會中，隨著朋友繳費報名科博館所辦理的劉炬渭教授的古典音樂講座，那是我第一次真正近距離去接近古典音樂，隨著劉教授動人的導聆，開啟了我對古典樂的興趣與追尋，從此踏入古典音樂的殿堂。

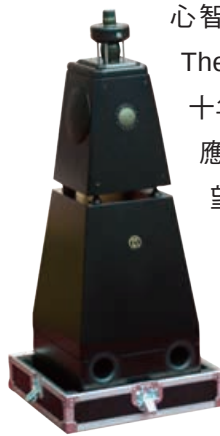
再次聆聽劉教授精采的導聆，是於去年本院三十周年院慶，人事室辦理的人文講座中的一場音樂講座，邀請到全國大咖的音樂導聆者劉教授至本院演講，懷著雀躍的心情、免費的再次參加了劉教授的演講，他的演講不同於一般演講者的演講方式，課堂中只見他手足舞蹈、豐富肢體語言，全身散發出音樂的熱情，以深入淺出的演講方式，並佐以現場經典名曲

在講座中，劉教授講解多首古典名曲，如貝多芬的命運交響曲、柴可夫斯基的鋼琴三重奏，天鵝湖等流傳一百多年永垂不朽的曲目，讓我印象最深刻的是柴可夫斯基OP 50的鋼琴三重奏；樂曲開始由鋼琴帶出大提琴沉穩的悠悠樂音，彷彿在訴說濃濃的情意，隨後小提琴以高昂細柔的樂音作一柔情的回應，之後，你一句我一句訴說情意，猶如一對熱戀中情侶情意綿綿互訴衷情，而後交纏在一起，發展出纏綿悱惻的情感，非常悅耳動聽。

往常在醫學中心重視的是醫學領域方面的演講，往往人文領域的推廣被忽略了；感謝人事室近年來慢慢舉辦了一系列的感性的人文藝術講座，給冷冰冰的科學領域中注入一股藝術暖流；根據科學家的發現，古典音樂是治癒身體與精神創痛的良藥，可提升



▲劉炬渭教授生動活潑的導聆，開啟學員進入古典音樂的世界



▲現場高級百萬音響設備

心智，音樂療法（Music Therapy, MT）在過去四十年來在不同臨床領域的應用一直受到重視；希望將來在本院的演講中可以再聽到更多的人文藝術層面的演講，讓身為中榮人體驗到更多幸福感。



突破習慣領域，追求美好人生

醫學倫理與法律中心 / 陳舜芳藥師



「習慣領域Habitual Domains (HD)」的中心思想是：「體認自己和別人都是無價之寶、都有無限潛能，隨時努力拓展自己的HD和能力、開發無限潛能，以解決自己和他人的痛苦、煩惱和壓力，創造生命價值、喜悅和智慧。」陳膺宇博士追隨HD創始人游伯龍 (Po-Lung Yu) 教授。他們深信經驗、新知是靠累積，學習而來的，知識才能持續的增長，只有不忘常充電獲取新知，才能在工作中尋求突破，提供更有效率的服務。人的腦細胞有一千億個，你只要善用腦細胞、而且比別人多用腦細胞百分之十的數量，就比別人表現得更卓越。

習慣領域早存在人們的頭腦中，是不易改變的，它的形成主要有以下幾個原因：

- (一)習慣領域是隨學習過程而形成的。當學習、累積的知識越多，新事物對於人們來說是新的機會便越來越小，尤其是學習接觸的外界範圍和事物沒有較大變化的情況下，這種現象會更加明顯。例如：一個人在某一組織中工作時間越長，工作範圍越固定，會感到學到的新東西越來越少。
- (二)通過類推、聯想等，人們常會用過去的經驗和思維方式來解釋新的信息、事物，常會有誤判現象。
- (三)儘管外界信息是新的，但人們追求與主觀上的一致性，即將新的信息與既有的存儲信息、知識等結合起來，使主體認為它有新意的機會大為降低，即人們主觀上不願意接受這個新事物。
- (四)外界的環境雖然是動態的、變化的，但這些變化都是在一定的範圍內發生的，人們能夠感認到的機會也具有一定局限性。

由於上述4個原因的共同作用，人們的習慣領域會逐漸趨於穩定，除非有重大的事件發生，否則不

會刻意地去擴展習慣領域。如中研院院士曾志朗在「史丹佛大學教授Tina Seeling的創新、創意、創業震撼課程的導讀中（遠流出版；實戰智慧362）」，說到他自己多年的學術研究上，其實都著重在探討人類認知系統的結構與功能，以及其運作的流程和彈性。如長期記憶裡的內容組織越緊密，越不會忘記，但是越不會忘記，就越不可能有創意，所以反組合（Disorganization）可能才是創造力訓練的主要途徑。我們又舉出在日本傳統文化的大前研一是個另類，他具有挑戰傳統的逆向思考方式、創新的策略性思維及坦率直言的風格，常能洞見未來的趨勢，提出發人深省的創新見解。如大前先生在六十一歲時出版「後五十歲的選擇」，對後五十歲的實踐與反省，其實對年輕人有更深的期許，該書也提到上班族久了都會有上班族病，變得保守，不懂思考、競爭、判斷力。如你在公司未來升遷無望時，五十歲來臨前，要先準備好如何萌發人生第二春？

了解「突破習慣領域，追求美好人生」重點是培養自己的創意能力，常常就是要改變心態，不停練習把失敗的案子轉型，也許轉變後也不會成功，但至少把失敗的成因做了仔細檢視，然後針對每一個成因尋找替代方案。所提的這些原則，太多的勵志書都提過，重點是學做了？討論了？提出新的「餽主意」？是不是真的去執行？能不能去體驗由構思到執行的歷程？然後由衷說出「啊！那個方法不錯！」。

因此這個課程是鼓勵大家建立一個心態：自己是可以改變的，即使你不再二十歲，或過了兩個、三個二十歲，也不妨學習，仔細去體會，讓心靈澄淨，然後回顧自己一生的行事，你會說：「我是可以改變的！」。



高效能溝通學習心得分享

胸腔外科 / 唐曉雯



一月底接到人事室美密小姐的邀稿電話，內容是98~101年參加過之教育訓練課程的課後學員心得分享。因課程憶往困難，所幸美密小姐提供了當時的課程清單、講師簡介、活動照片以供回顧。

近幾年人事室員工訓練及能力發展小組針對內外婦兒部行政人員的職能評估調查結果規劃了一系列的教育訓練課程，內容不再侷限於醫學相關的專業課程。行政同仁有機會藉由主管的推薦亦或可自行報名參與各式人文、美學及專業行政等課程的機會。教育訓練系列課程中有的講題是較嚴肅的，聽講者需要正襟危坐，有的則是採取開放、互動的教學方式。

講師在台上講，學員在台下聽，這是4、5年級生從小到大一直以來熟悉的上課模式，學員的學習是被動的，過程中學員常呈現神遊或打瞌睡的狀態；這樣的教育訓練課程，是學員最歡迎的，因為可以不受“打擾”。相反地，互動式的課程卻是會讓人身體出現異常變化，腎上腺素激增、頭皮發麻、手心冒汗、手心不協調，課後需要心情的平復調適！

99年5月22日由 Lifecoach 人生教練成長顧問公司訓練總監陳彥宏先生講授高效能溝通。甫見陳老師心裡一驚，如此年輕的老師恐怕30歲不到吧！新新人类的講師，這恐怕又是一堂會令人皮皮剝的課程！

陳老師講授重點是以 NLP 神經語言程式學（Neuro Linguistic Programming）為主的訓練架構，

從「人」的角度出發，提供有效的方法，讓個人可以自我改變，精準地掌握人性，快速提升溝通品質，進而達成溝通的目標。溝通，首重眼神的交流。透過眼神接觸分組演練觀察眼神流露方向，可以得知視覺、聽覺的建構及記憶模組，輕鬆掌握對方的心理狀態，臆測對方的心意，提升人際互動。肢體語言，另一個溝通利器。BODY BODY式的身體碰觸雖然有助於溝通，但並不適用於所有的人。每個人都有自己的安全距離，也就是所謂的防衛線，一旦對方的距離超過自己的防線，就會有不自覺的後退動作。這時若再有進一步的舉動，將引發不良反應，會導致溝通失敗，甚或更嚴重的後果。

課堂中，學員屁股坐在椅子上的時間不多，就是不停地站起、坐下，跟鄰座的互動或群組的肢體碰觸。個人很慶幸鄰座者是位熟悉的女性同仁，否則陌生兩人近距離的對望，還要接受可能是男性同仁的按摩，實在難為情也不舒服。雖然課程有趣、生動，但個人還是想要有一件哈利波特隱形斗篷，把自己給藏起來！

醫院是服務業，如何以善意的眼神、溫暖的態度及發自內心的笑容回應顧客，可透過訓練以提升溝通技巧。但最重要的，就是確認中榮人都有共同的目标，朝同一個方向邁進。



▲陳彥宏老師（Life Coach人生教練成長顧問公司 / 訓練總監）



▲分組演練～敏銳的觀察力



▲課程進行學員熱絡互動

我看、我聽、我思

～憶員工在職教育

內科部 / 鍾玉梅



院方為提升員工各項職能均衡發展及身心靈之調解，於幾年前起每年都會舉辦一系列的专业行政技能及人文素養之課程。

在一系列課程中我聆聽好幾場之專業行政及人文素養課程，每當我看演講者在講台上演講或教學時那肢體動作、言語表情具佳，常會不由自主的融入其中，進而思考其目的是在啟發如何增進工作效率、改善服務態度、鼓舞工作情緒等。

每次在課程中會發現員工參與專業化課程之人數似乎比較少，反而是一些屬於個人成長，比如說創意課程、時間管理的課程及教你怎麼溝通、如何從聆聽古典音樂舒解壓力等人文素養課程均會很多人來參與。有時我會想是否員工的工作壓力過大，以致需有一些屬於較輕鬆的課程來舒解工作中的壓力。

在課程中，演講者或授課的老師都提供不同的教學視野，進而促進我能詳細體會觀察教學內容變化，並有效於學習的過程之中提升專業知能。在眾多的課程中讓我印象深刻有：

一、以往每當工作繁忙時或是需要時間來處理辦公室內應做之事，常常會說時間不夠用，但實際上大多數人對時間管理的概念均十分模糊當然也包括我在內，也未曾聆聽過這重要的一堂課那就是【呂宗昕教授主講的時間管理黃金法則】，其內容在教導我們時間管理是需要學習的，如同你過去曾努力學習任何專業技能一般。時間管理也是需要練習的，在明瞭相關原則及技巧之後，必須身體力行、加以實踐，才能為自己「搶」得寶貴的時間。

二、如何將一間傳統的毛巾工廠而轉變成觀光教學的工廠，【李君如老師所主講創意、讓您的思考不一樣】，在一天的課程中李老師將課程分為兩時

段，上午時段以創意與欣賞能力為對話的樂趣及播放一些創意之影像，以清楚的檢閱自己的想法，之後李老師送給每位學員一條有各種樣式動物圖案的造形小毛巾，利用自己的巧思將毛巾折成動物的造型，並告訴學員為甚麼傳統的毛巾工廠會發展成觀光教學的工廠，那就是激發人潛在的創意及創新，讓學員藉由思考及親身體驗，提升學習成效。下午時段則是將學員分成若干小組以學員手中動物毛巾及現有之物品做創意表演大PK，藉由與別人互動，溝通及團隊的理念以提升學員創意思考，來體驗自己之前不知道或不熟悉的想法和經驗。

三、方蘭生老師主講的如何增加人際吸引力及鄧郁大使國際禮儀等，在這短短的兩個小時課堂中我聽到了許多的吸引力的技巧及鄧郁大使分享了許多他的小故事，增長了不少對人際關係及各項禮儀的觀念。

用心去看、去聽、去思考，則不僅是個人成長，也是大家一起成長。古諺：行萬里路勝讀萬卷書。而今則是走出辦公室聆聽演講，去聆聽各種不同領域的課程也是蠻不錯地……。



▲方蘭生教授的幽默風趣，吸引滿場學員歡樂聆聽

一位教育訓練人員隨想

人事室人力資源組 / 林美蜜

為了在人力資源的「選、育、用、留」各方面歷練，99年3月下旬轉換任職的醫院，進入臺中榮總開始從事教育訓練的工作，在人力資源的領域尤其對教育訓練特別感興趣，研究所論文以「訓練制度對職能提昇與組織績效關聯性」為研究主題，也因此獲致在臺中榮總從事教育訓練的工作，感謝本室主任給予機會，使我能圓職涯規劃在人力資源的「育」方面深耕及發揮，過去已有教育訓練的學理基礎，但未曾有教育訓練的實務經驗，為快速獲得教育訓練的KSA以及業界老師的實務經驗，於99年7月自費參與教育訓練發展管理師認證班，一系列課程結束後，證明自己的選擇是對的，四個禮拜所學到有系統性的知識及老師的實務經驗，勝過自己辛苦摸索了好幾個月，在學習當中讓我省思醫院整個訓練體系系統，並也著手建構出完整的全院訓練發展體系（如p3圖1），很明確的知道員工訓練與能力發展小組在訓練發展方面今後應努力的方向，當然，我也取得「教育訓練發展管理師」之認證。

在HR人才發展領域的特性及廣度，從事訓練發展的人員，在「知識需求」與「獨立與獨到見解」所需的能力位居最高，辦理教育訓練最能發揮創意與思考領域，所以身為教育訓練人員，除了必須不斷增強自己的專業知識外，也要懂得創新與思考。就因自己喜歡學習成長，所以「訓練與發展」的工作很適合我，身為教育訓練人員需要不斷增廣見聞，才能勝任擔任訓練領航員的角色，教育訓練的人要懂得“博”非“深”，也督促自己廣泛閱讀任何書籍。在訓練的路上，一路走來並非盡人如意，也有遇到挫折之事，譬如在醫師教育訓練方面，醫師自主管理性

強，面對攸關生命忙於臨床、學術及教學，對於非醫事類的課程，認為不是那麼重要，參與小組辦理的課程人數較少，還有院內同仁瀰漫著對於去受訓，就是有閒人參加的負面態度，我不禁思索，該從何處著手呢？要如何做，才能改善員工的心態？使大家樂於自主學習，這不是簡單的工作。不過，基本上，心態是唯一可以開始改變的地方，畢竟正確的心態是獲致成功的核心。學習是自動自發的，是員工自己去取捨與發現的，一位教育訓練人員頂多只是一個學習的安排者，使員工在學習時，覺得有趣、有勁，使員工認知到接受訓練是一種「有利的投資」。

人力資源發展是醫院成功實現願景的要素，而正確辦理員工在職進修訓練是最重要的途徑，感謝院長、副院長對教育訓練的高度支持，感謝本室主任對每場訓練活動的親力親為，感謝本室同仁的支援與協助，感謝醫材組協助製作海報、拍照及攝影，感謝榮興醫學發展基金會王丹江董事長及傅雲慶執行長大力支持，使每場的訓練活動皆能圓滿順利執行完成，得知，所負責的員工教育訓練，其成果獲得院內同仁、小組委員及長官的肯定，努力沒有白費，爾後在專業領域定會更加不遺餘力高度投入與熱絡學習，期許能將所學HRM理論充分展現在教育訓練實務工作上，掌握環境變遷，發揮特長於醫院，與醫院及同仁共同成長。



▲前副院長藍忠亮（左照左者）、現任副院長許惠恒（右照中間者）、任台華主任（右照左側者）高度支持教育訓練。

本能性臨床教學（Instinctive Clinical Teaching）：

消除『臨床教學』與『病人照顧』之間的界線，
達到『本能性的自然發揮臨床教學，促進有成效的學習』的目的

美國 Emory 大學醫學系 / 楊義明教授

Yih-Ming Yang, M.D.

Emory University School of Medicine



▲由左至右陳怡行醫師、楊義明教授、傅雲慶醫師

輯一 學習原則、教學原理與教學上的運用

I 概論：從“釋格物致知”到“人如何學”

大學 釋格物致知

此謂知本，此謂知之至也。

[所謂致知在格物者，言欲致吾之知，在即物而窮其理也。蓋人心之靈，莫不有知；而天下之物，莫不有理；惟於理有未窮，故其知有不盡也。是以大學始教，必使學者即凡天下之物，莫不因其已知之理而益窮之，以求至乎其極。]（註[]內為朱熹的補註之文。）

語譯：

所謂“格物致知”的意思，是說要想增進我們的知識，要從即物而究事理上著手，因每個人的心靈都具備了天賦的特殊知覺，而天下的事物，同樣也具備了自然的規則和原理。

由於事物自然的原理未加窮究，所以我們的知識也就有所未盡。因此大學教人，必使學者就他所遇到的任何事物，以他所已知的道理，更深入去探討窮究，以求達到最高深的境地。由於下功夫久了，一旦豁然領悟，那會對任何的事物，無論裡裡外外，粗的細的，都能明白它整個的內容和相互間的關係，同時我們必要的全部功能，才可以徹底發揮。這才叫做窮究事理，這才叫做求得知識的極致。

在大學的“釋格物致知”裡，孔子明確的指出我們求得之知識的原則的步驟：

- (1) 每個人的心靈都具備天賦的特殊知覺，來自自然的學習；
- (2) 天下事物也具備了自然的原理、規則；

(3) 要深入探索明瞭自然的原理，我們的知識才能增進而達到深入了解；

(4) 因此，我們學習新知，必須從自己已知的道理上去引申，去深入探討，去全然領悟；

(5) 要全然領悟必須強調明白整個內容和相互間的關係。

至聖先師孔子三千年前求得知識的原則的先見與現代科學證實的學習原則與教學原理不謀而合，真是奇妙，更令人讚嘆。

在過去的半個世紀，最令人震撼的是，資訊和知識，包括醫學領域，都已進入前所未有的快速爆發性成長。很慶幸的，過去四、五十年在心智方面的劃時代研究，對教育有極其深遠的影響。尤其是在“瞭解人類如何學習”這方面的重大發展，對教育的策略與系統及教學方法的改變及改進，具有無比的啟發與廣泛的應用。同時，也讓我們能夠更有效力的學習，來面對資訊與知識的急速膨脹。

II 學習原則

最近美國國家科學院整理了現代認知的心智發展研究成果，編寫了一本劃時代的教育巨著“人如何學習”（How People Learn，中文譯名：學習原理）。這本書清晰的闡述人“如何學”，接著明確的指引我們應該“如何”，同時清楚的指出學習的基要原則與教學應遵循的基本原理。這些學習與教學的原則呼應了孔子的“釋格物致知”的提示。

諾貝爾獎得主Herbert Simon（他也是人工智慧學之父），很明智的告訴我們，知識的意義已經從能夠記得和重複某些訊息，轉變成能夠搜尋和使用訊

息。教育的目標應該是要幫助學生發展出可以獲得知識所需要的智力、工具和學習策略，讓他們能夠清楚思考要學習的各個領域如：數學、歷史、社會現象、藝術、科技和醫學。當學生想要如何去掌握某個課題的觀念與重點，想要怎麼來問有意義的問題的時候，都能夠讓學生對這個課題的學習過程有更根本的瞭解，也可以使學生對學習原則有基本的認知，更能夠掌握學習的基本法則。同時培養他們發展成為自我持續的學習者，也是生涯學習者。

新學習科學的發展與發現，歸納出現代教育與有效學習的重要觀念與原則：

●透過理解來學習：

新學習科學肯定事實知識對思考和解決問題的重要性。但是更要緊的是，要清楚的知道知識必需是“有用的知識”，並不只是一長串彼此沒有關聯的事實或資料。真正有用的知識（即專家知識）是以概念為核心來連結和組織的知識（例如牛頓的第二運動定律、免疫系統、心衰竭）。物理學專家能夠很清楚的指出這個定律適用的情境：它強調的是對這個定律內容的理解和能夠遷移到其他的情境下，而不只是記憶而已。同樣的，免疫學專家可以很清晰的說明免疫系統的概念與結構，以及主要的功能。心臟專科醫師也能夠清楚的指出何為心衰竭，何種機轉與病態生理，如何診斷，如何治療，而且能夠遷移到其他不同的臨床情境與狀況。

●先備知識（Pre-existing knowledge）

知悉“理解”在學習上的重要，引出了新學習科學中一個主要的特質，就是對於“知的歷程”的重視。人是以目標為導向的個體，天生就會主動去尋求訊息。人在接受正式教育之前就有了廣泛的先備知識（pre-existing knowledge）、想法及概念，這些都很明顯的影響到在環境中的何種訊息會引起人的注意，以及人如何組織和解釋這些訊息。這些也會反過來影響人的記憶、推理、問題解決，以及獲得新知的能力。

新學習科學也明確的指出，連嬰孩也是主動的學習者，他們有自己的學習觀點。在嬰兒的腦中，某些訊息是享有很高的優先權，如語言、基本數字概念、物理特質、有生命個體的動作，或是無生命物體的移動方式等。近代的學習觀點認為，人是根據自己已經

知道與已經相信的事物來建構新的知識以及對世界的瞭解。由此可知，要教導某個課題，老師就必須要注意到，學生本身原有的不完整的理解或錯誤的想法，以及幼稚的解釋。所以老師要以學生已具有的看法及他們帶來的東西為基礎，來協助學生學習，來達到有深度的瞭解。

●主動學習（Active learning）

學習科學上的新發展告訴我們，自我監控自己學習的重要性。既然理解是學習上必需的，學生就必須去學會瞭解自己是否已經理解所學的東西，是不是需要更多的資訊與時間去理解。學生在學習活動的過程中，能夠有心想要去學，有意去思考，有行動去經驗，接著有策略去瞭解知道而且監控自己是否已經學到了，就是主動學習。主動學習與後設認知（metacognition）息息相關。後設認知是指人們在很多不同的作業上，預測自己表現的能力，以及監控自己在特定的學習時間點上，對所學的課題或事物上的熟練和理解的程度。以“後設認知”為取向的教學法，就是以主動學習為導向的教學步驟，老師會導引與顧及學生的意念（sense-making），自我評量（self-assessment），以及反思（reflection）什麼已經完成了，什麼還需要改進。這樣的教學步驟與方式，的確可以增進學生所學到的東西，而且能將所學到的遷移到新的情況或事件的能力。以下舉出的教學範例，描述三位老師教學生、導引學生、協助學生學習所使用的三個不同的步驟。我們可以看到老師們都很有心的來設計教學方式，在表面上有很相似的學生學習活動。但是在實質上，學習效益的層次就有很大的差異。此範例闡明了適切的運用主動學習原則來教導，對學生真正能夠學習到的知識以及知識的應用，都有深遠的效應與影響。

設想有三個不同的老師，他們的作法會影響學生是否可以掌控自己的學習。

- A老師的目標是要讓學生做出作品來，他的作法是指導和監督學生所完成的工作的質和量，他所關心的重點在學習活動本身，學生學習的範圍可以包括從舊式的作業簿上的練習，到最時髦的太空時代計畫。
- B老師認為自己的責任是注意學生在進行學習活動時，學到了什麼。

- C老師也有相同的看法，但是他還加上了持續注意學生本身的學習歷程。

走進教室，你並無法立刻分辨出在場的學習活動是由哪一位老師帶領的。你可以看到的是學生正在分組進行錄影帶或是多媒體作品的製作。

老師很可能在各組之間走來走去，檢查進度並且回答問題。然而，經過幾天之後，A老師和B老師之間的差別就會變得很明顯。

- A老師的重心完全放在製作作品的過程，以及成果本身：學生是否投入，每個學生是否受到平等的對待，所做出的產品是否優良。
- B老師也照顧到以上各點，但是同時還注意到學生從經驗中獲得什麼，並且採取一定的步驟來確保學生有學到內容，而不只是交出作品。

但是，要看到B老師和C老師的差異，也許就需要回到媒體製作計畫的整個經過。一開始事情是如何引起的？從一開始，製作錄影帶本身就被視為一個學習的活動，還是它是從學生自己的想法所產生出來的？

- 在C老師的教室中一件引人注目的例子是，學生從閱讀和觀察中，瞭解了非常多有關蟑螂的事，所以想和同學分享；而這正是他們製作錄影帶的目的。

在表面上很相似的學習活動中，我們看到了非常大的差別。在A老師的教室中，學生學會了如何製作媒體作品，但是他們也只學會了媒體的製作。在B老師的教室裡，老師盡其所能地確保整個活動能達成原本的目的，也就是他不自貶身價到只製作出一個媒體產品而已。在C老師的教室裡，媒體的製作是學習的後續步驟，與自然衍生出的結果，學生只是將學習的結果用媒體製作的方式表現出來而已。C老師的主要成果，在製作媒體作品的想法產生出來之前，就已經達到了，而媒體的製作只是要讓學生能將原來的學習目的，繼續持續下去。

這些假設性的老師 — A，B和C — 只是一些抽象的模式，他們和實際的老師只有部分符合，當然，有的情況符合程度多一些，有時候少一些。無論如何，他們還是指出了學習目標和實際學習之間的重要關係，這對學生能完成某個目標的能力有重大的影響。（摘自How People Learn, 學習原理）。

整體而言，新的學習科學提供我們珍貴的學習與教學的科學實據，使我們能明確地發展成為有能力的主動學習者。由此，能夠瞭解複雜的主題，更能將所學遷移運用到新的問題和情境上。要做到這一點，雖然是一個很大的挑戰，但確實是可達到的目標。

新的學習科學強調在學習時我們要重新來思考：已經學到什麼、如何學會、以及如何評量學習。

學習的基要原則

- 1.學生來到教室時，對世界是如何運行的，已經有了某種預先存在的看法，如果他們無法運用本身原有的理解，也許就無法掌握後來所接受的新概念和資訊，或是他們會將測驗看成學習的目的，卻不能將新學到的和對外面世界的看法融為一體。有效教學必須要針對主題，提供學生一個機會在原有的理解上建立新的知識或挑戰舊有的看法。
- 2.要我們在認知探索的領域中，發展出很好的能力，學生就必須：
 - (a)對實際的知識有深厚的基礎，
 - (b)在概念架構裡，來了解事實和看法，
 - (c)以有利於提取及應用新知識的方式，來組織知識。

當學生把訊息組織成概念架構時，就能產生更多的學習遷移。這就是讓學生將所學到的用在新的情況上，也協助學生更快的學習到相關的訊息。

- 3.「後設認知」式（metacognition）的學習可以幫助學生透過既定學習目標，以監控自己的學習歷程來掌控自己的學習。

以上的三個學習原則，對老師們應當如何教學，不但有很極為密切的關連，而且對教學課程的策略與設計，更是必需遵循的原則。

III 教學原理

教學上的基本原理：

- 1.老師必須能引出學生帶來的先備知識，並且能在這個基礎上，繼續老師自己要做的進一步教學。我們在教學的步驟與方式上，不能繼續的把學生當成一個容器，等待老師用事實與資訊來填滿學生的腦袋的教學模式。我們必須運用有成效的教學原理與步驟以及方法，讓學生主動的來參與學習過程，而不是被動式接受課程裡的資料。
- 2.老師必須能在某些主題上做深入的探討，提出

許多和主題相類似的概念的一些實例。老師同時也要提供一個具事實性知識的基礎（factual knowledge）。老師不祇是一個教導課題領域的專家，同時必須能夠協助學生學習，而且能夠把握住學生在學習這些課題的概念與瞭解的發展過程，促使學生能夠有深度的學習（in-depth study）。

3.在很多科目上，後設認知技巧的教學，要能與課程整合。後設認知是以內在對話的方式表現，所以老師要清楚地對學生強調出這個技巧在學習中的歷程，學生才能察覺，也才能親身的經歷這個學習過程。當老師以後設認知方式的教學和學科裡基礎的學習互相整合起來，就可以非常有效地增強學生的學習成果，並且有助於學生獨立學習能力的發展。這個教學原理與教學步驟是跨領域，跨年齡的模式，應當很明確的包含在課程的策劃中，同時運用在課程的設計裡。

所有的教學機構應該裝備老師，期許老師能發展出強而有力的後設認知策略。並且知悉如何在教室，在學習環境中教導學生這些策略。當以上三個教學原理融合到教學裡，教學成效就會表彰，學生的學習成果就會大幅增進。

現代教育學的研究也證實，當我們靈活運用這幾種基本的學習原則與教學原理在我們的教學裡，就會影響學生的學習，教學成果就會明顯的增進。

將教育重點放在學生如何學習的原則與原理，我們就不會落入在教學方式不和諧，教學方法不互容的情況或爭議。老師可以把看起來不和諧的各種教學選擇，查覺到某種秩序與互相協調的地方。老師也可以根據特定的學習目標，來選擇更符合目標的適切教學方式或技巧。

問哪種教學方法或技巧最好，就好像是在問，用哪一種工具來做桌子最好。所以，當我們的教學步驟與方式是基於一組核心的學習原則，我們的教學策略與模式及方法，就是遵循有效教學目標導向的設計。如此，多種教學方法與技巧的並存，就給老師們有豐富的選擇與適切使用的機會，讓老師可以採用最合適的教學步驟與活動，來建構自己的教學計劃。能夠透徹地瞭解基本的學習原則與教學原理，也可以避免學校或教育當局到底應該要強調教“基本原理”或某種

教學方式（如PBL），或者要注重教思考與問題解決的技巧的多管道或四頭馬車的混淆教學規定。

很明顯的，基於學習原則與運用教學原理的適切教學方法，都是施展有效教學所必要的。當學生在學習時，能夠有能力來組織要學習的一連串事實，以及這些事實的前後關聯，就更能夠協助他們來引申，來達到有意義的問題解決的學習活動。尤其是老師能夠幫忙學生在學習中瞭解為什麼，在什麼時候，用何種方式，把這些一連串的事實與前後關聯有整體的深入瞭解，學生就更能夠靈活運用學到的東西。

教室學習及學習的環境

以上的原則與教學原理，需要有好的學習環境來培育好的學習成效，達到預期的教學果效。

- 1.學校與教室必須是以學生為中心，老師必須特別小心注意學生帶那些已有的知識，技巧與態度到教室來。老師的教學要基於學生所知道的，已經擁有的知識，技巧與態度來指導學生。老師也同時需要注意學生學習的進度。
- 2.老師必須注意到要教什麼（課題，訊息內容，主題），為什麼要教（協助學生來理解）以及什麼叫做真正學會了（有深度的瞭解），才能紮實提供以知識為中心的教室環境。具有理解的學習，要花更多的時間，更紮實的課程設計與配合。以知識為中心的環境，必須要提供學生有深度的理解，而且要評量學生的理解，而不只是記憶。要與後設認知技巧的教學融合並行。
- 3.運用形成性評量（formative assessment），讓老師與學生雙方都能清楚地看到學生的思考歷程，對達到有成效的學習，這是一個必要的步驟。
- 4.學習的本質，深深的受到學習情境與環境的影響。以校園為中心的教學取向，應該有校園內所建立的規範，如“不要讓人家發現你連這些都不懂”。老師與校方要積極建立促進知性的校園氣息，建立有社會感的學習態度來設計教室活動，幫助學生組織他們學習方式與學習活動。學生也藉此來互相切磋，互相幫忙來學習。

當我們對學習與教學的原則有清晰的概念與瞭解時，我們就可以開始探討應該怎樣教學生，也可以有足夠的洞察力來設計安排教學課程。我們也會更加有

能力來執行有效的教學，使學生學習的成果更豐碩。當我們更有把握來策劃與帶動有成效的醫學教育時，我們就可以使醫學教育與時代同驅，與社會同步，與醫療同行，與健康同伴。

輯二 主動學習，成人學習，自主學習及生涯學習 (Active learning, Adult learning, Self-directed learning, and Lifelong learning)

I 主動學習 (Active learning)

主動學習是經驗性的 (experiential)，思索性的 (mindful)，以及是吸引人想要去做的 (engaging) 學習活動。簡單的說，主動學習就是學生在課堂或教室學習時，不是把腦子裡的空間帶來教室，等老師填滿。當學生能夠有機會在課程上對學習的課題有互動的關係，受到鼓勵來探求、獲取與建造知識，而不祇是單單被動式的聽課，或單單的接受一連串的資料與資訊，就是主動學習的活動。在主動學習的環境裡，老師協助導引學生學習，而不是指定學生學習。當學生給予充分的機會來澄清、詢問、反思、運用，以及強化、鞏固所學的課題，整體的學習素質與果效，就會有明顯的改進。

學生本身和學生學習上的需要，是主動學習的中心。主動學習是一個過程，過程中學生有意願的溶入在活動中，如讀、寫、討論或問題導向，促進學生去分析、綜合，以及評估課業上的內容。

主動學習的要素：

一般說來，學生藉著四個基本的活動來學習，每個主動學習的策略都是運用這些單一或幾個基本活動要素，把學習活動轉化為主動學習過程。

1. 說與聽

當學生把自己所學到的東西說出來，不論是解釋給同學知道，或回答老師的問題，都是經過組織整理，同時也是加強自己對所學過的東西的理解。老師講課，要確實能夠讓學生聽到的東西，是對他們有意義的，就是能夠把學生所聽到的與學生已經知道的東西連結起來。在教室上課，學生需要有意義性的“不被動聽課”的時段，如此才能夠吸收所聽到的東西。學生也需要有聽課的理由。老師是不是有提出能使學生思考的問題，讓學生能夠藉此來探索答案，是否有在上課

前告訴學生要把上課中的某一要點解釋給同學聽。要做到這些，老師必須把課題的觀念與核心主題，以邏輯推理思考的方式解說，不祇是提供一大堆的資料。同時要避免過多或太繁複的東西，講課中要有定時片斷的暫停，讓學生能咀嚼吸收以及消化。講課中可以穿插時段讓學生對某一題目或問題與旁邊的同學討論，交換意見或解釋給學員生，或者提出具反思性，具探索性的問題。這些主動學習的活動，運用了基要學習原則與教學原理。例如，獲取有深度的知識是建立在已經有的觀念與知識上，而且這兩者要有關連。運用反思學習的機轉，使學生在學習中營造有深度的瞭解，並且給自己有機會問自己懂了沒有，而且能監控自己的學習進度。

2. 寫

就像說與主動聽講，“寫下來”讓學生把學到的東西，以自己吸收過濾的思緒整理出來。這方法在大課堂講課尤其有效，因為大堂課不可能分成小組來討論。對習慣於自我獨立學習的學生，這方法更是有效。

3. 讀

學生可以從讀書中學到很多，但是往往沒有人指導他們如何有效的去讀書。學生可以用主動學習方式來操練讀書。如回想剛剛讀過的東西，記下所學的課題，整理摘要或綜合對某課題查證的筆記，在整理筆記中，以反思的思考運作來讓自己詢問自己懂了多少，到底有沒有摸清楚所要學得東西。這些都可以讓學生能有效處理所讀過的東西，使所讀的東西與自己本來具有的知識連線，使其變為有意義，增進更深入的瞭解，同時能讓學生專注在重要的觀念與訊息 (message) 上。

4. 反思

在教室上課後，常見的景象就是學生匆忙地拿起書本、筆記、背包，離開教室，老師所講的東西也同時在學生的腦中發散消逝。學生往往沒有時間去反思所學的東西，去把剛剛所學的東西與已經知道的東西連接起來，或者去使用剛學到的東西。讓學生有些短暫的時間來反思，來對同學解釋，或以內在反思來回答剛剛學到的東西的重點，或中心觀念，或重要訊息，都可以增進理解，更能讓所學到的保

留在腦海裡，而且可以順暢的再使用。這個學習步驟稱為反思學習，反思學習是我們天生俱有的。當學生把已經俱有的反思學習的本能發掘出來，同時有效應用，學習的果效不但明顯增進，自我學習的活動會更加活潑、生動、而且有效應。

II 成人學習 (Adult learning)

大學生是成人，所以成人的學習模式是大學生自然的學習步驟與方式。

成人學習模式是學生自己對自己的學習負責任，這也符合一般成人在學習時的常態與喜好。

- 成人想要使用自己剛學到的東西。
- 成人喜愛學習觀念與事物的原則。
- 成人需要學習是“有意義的”，而且是“合乎常理”的。
- 成人喜歡去解決問題，而不祇學事物的事實。
- 當成人參與學習過程中的活動時，就會自然的促使他們在學習上運用事物的觀念與原則（或應用所要學的課題的原則與觀念，在實際的學習中）。
- 當成人參與學習目標的設定時，學習意願大大地增加。
- 當學習的課題與成人的興趣或工作息息相關時，更會引起無比的學習動機。
- 成人學生用自己的學習步調學習時，學習效益與效率會明顯的提昇。
- 成人學生一般是以自我導向來學習。
- 因為成人的經歷與經驗，他們把很多自己已知的帶到學習過程中，他們也自然地學到更多。

大學生會不會運用成人學習模式來學習，往往都是在於老師（或教育體系）有沒有給學生機會來運用成人學習的步驟來學習。

要激勵、引導學生在教室、在學校、在實習醫院使用成人學習的步驟與模式，學校與老師就必須建立促進成人學習的學習環境與氣息：

1. 讓學生有學習安全感（受到鼓勵、挑戰，而不是威脅）
2. 學生能夠相當的開敞，放心來表達自己（意見得到接受、回應，而不是冷眼、取笑或不理）
3. 給學生機會參與“診斷”自己的需要，如此促使學生激發內在的學習動機與驅策力。（而不是單向的指定學生，一味的給學生課題，不停的講，無窮盡

的填鴨式上課）

4. 鼓勵學生，讓學生來設計自己的學習計劃，給學生空間來自我主導學習，容許學生用自己的步調監控自己的學習目標（而不是強硬規定）。
5. 鼓舞學生自己去發掘資源，開發有助於使用成效學習的方式與策略。
6. 積極讓學生參與自己學習成效的評估，藉此協助他們發展並使用判斷性反思（critical reflection）的技巧。

III 自我導引學習 (Self-directed learning)

就是以一種步驟或方式讓學生自己來控制、監督自己的學習目標與任務，來組織學習的過程。自我導引學習的精神與原理，導自成人學習的精髓，就是讓學生自己主動來向著既定的學習目標進展，同時自己負起努力的意向，並且自己擔當學習以及學會的責任。

IV 生涯學習 (Lifelong learning)

生涯學習包涵了學習的技巧與態度。在技巧上，需要能夠找出自己的學習需要，然後去使用適當的學習方法與活動，接著適切的應用所學到的東西。在態度上，需要好奇心、有上進心、有誠心來評估自己的缺失或弱點，同時有心意與動機來學習。生涯學習的技巧與態度需要培養，需要營造，需要推動，才能成為本能性的活動，成為真真正正的“生涯學習”。

輯三 老師學習

I 導論

在繁複、漫長的醫學系課程中，加上老師的多重職務，多重工作任命，時間的限制，以及學生的人數，使得醫學教育有高層次的難度以及極大的挑戰。但是醫學院校仍然負有培養稱職醫師的重大使命。在困難的教育環境與具挑戰性的教學景況中，醫學院校都盡力的在改進，用心的想辦法克服困境。其中一項最能夠看到改進果效的就是有系統的，有計劃的來提昇老師在教學上的知識與技巧，使老師能依據基要學習原則與教學原理，來運用有效的教學步驟與方法，來實施有效益的教學，導引學生做有實效的學習。

醫學教育的實際執行完全依靠醫學院校的每一位老師。醫學系的老师可以大分為通識與人文課程、基礎醫學有關科部、以及臨床醫學的老師。幾乎所有的老師都是學科的專家同時執起教鞭負擔教職。大部

份老師都是很有心，很費心的教導學生。教學的方式往往是依據過去被教的經驗，時常是依照自己相信的“好方法”，或按照自己的習慣，自己的經歷，自己的直覺來教學。很多的老師也覺得自己使用的教學方式與方法是很好的，是合適的。

但是大部分的老師都沒有接受過正式教育學的課程，在教學上的裝備往往是相當有限。不少的老師會想要改進自己的教學方法，而主動去參加教師發展的活動。老師們也常常被安排或被要求去參加教師發展的研討會或工作坊，目的就是要吸收好的教學方式，期能夠增進教學的果效。

要能夠真正紮實來提昇教育改進教學，我們回到最基本的核心，就是什麼是教育，什麼是學習，什麼是教學。當老師對這幾個核心問題有相當的認知與了解，就能夠有能力來發展有成效教學的步驟與運用適當的教學方法來讓教學有成效。這個就是教師學習。首先老師必須將其專家知識的內涵（Expert content knowledge）交織在教學知識內涵（Pedagogical content knowledge）之中，才能夠真正的施展有效教學，也才是有教學專長的專家。換句話說就是解剖學專家兼具教學專長，心臟科專家同時具有教學的涵養與技巧，能夠適切的教導學生，協助學生做有效應的學習，真正學到預期應當學會的解剖學知識及心臟科知識以及其應用。

II 教師學習的展現

展現教師學習的成效，需要有以下幾個要素：

1. 有效的教學，必需建立於學習原則與教學原理的基礎上。
老師期望於教學上的改進或精通，必須對最其要的學習原則與教學原理有相當程度的瞭解，能夠適切運用協助學生學習的原則與有效教學的基要原理，於教學策略與方法的發展與運用。
2. 老師在教學上的專精，基於專家內涵知識與教學內涵知識的交織來執行，如此才能達到有效教學的目的。
老師在醫學院執教是因為老師本身的專業知識，也就是在特定學科或特定領域上的專長。但是老師在學科或領域上的專業知識與技術不一定能夠傳授給學生。也就是說，在學科上有專精的老師，不一定懂得有效的教這個學科。有學科內涵專精的老師必須兼具有教

學內涵的知識，才能真正的把學科“教好”，實質地教導幫助學生有效的學到應該學到的東西。

3. “教學相長”的發揮與實踐

老師的教學經驗，與在經驗中得到的教學知識與教學理論，應相輔相成來提昇老師的教學成效，而且能夠使老師更精通於教學。當老師能把有效的教學實踐的在教學活動中，也就能“教（教學生）學（學習增進教學果效）相長”，使老師更趨成熟成為教學專家，如此，也是其他老師與學生的典範。

4. 老師要利用反思來增進教學的素質與效益

在教學進行中反思，以“反思”的思緒，在教學過程中調整教學的步驟、方式，並且在教學中，運用已有的經驗來調配教學的情況。老師也可藉反思來採取應變措施，來改進當時在教學上的互動與活動的問題。這些稱為行動中的反思（reflection-in-action）。在教學之後，老師回顧教學過程，以判斷性的反思來評估自己的教學表現，以求改進。這個稱為行動後的反思（reflection-on-action）。自我對教學的反思，往往增進教學效果，也時常產生新的教學主意與創意，因而發展成為更有效的教學步驟與方法。其實老師可以訓練自己在教學的整個過程中與教學之後的習慣性運用反思，來修正教學或改進教學。這種反思稱為圍繞行動的反思（reflection-about-action）。這樣的反思活動對促進教師自我發展，是一個非常強而有力的方式與助力。

III 知識與教學：改進教學的根基

“教育老師來教學”的目標，或稱為“老師教育”的目的，不是介紹或訓練老師來遵循製定的教學方法或方式。而是教育老師，使老師能夠有足夠的能力對所教的課程，以穩健的推理來使用適切的教學步驟與方法，並且擁有足夠的技巧的來實際執行教學。老師教育是教師發展（faculty development）的重要項目。所以也稱為教師發展。

穩健的推理需要兼備有“要做什麼”的思考過程，以及依照實據、原理與經驗的基礎來進行推理。

老師必需能夠要學習去使用自己擁有的教育知識基礎，來支持自己選擇教學方式與教學活動（行動）的理由。所以老師教育必須以教學原則及老師運用的教學方法所根據的教學原理作為出發點，來協助老師

建立正確的教學理念，藉此導引老師的教學活動。這個穩健的推理，有時候會被任意的使用。比如“我對教學懂得不多，但是，我知道怎樣的教學是對的”。好的“教學”不但必須是教學行為上能夠有效實施，而且是根據合理的教育基本原則。在運用學習原則與教學原理的大前題下，教學應是兼具有效益及常態，也必須兼顧教學方式與教學成效。

穩健的推理過程

教學上的知識基礎必須與教育的目的及教學的策略與方法有密切的關連。教學的構圖描繪出思想交換的認知活動（the exchange of ideas）。這個思想需要由老師先把握住，來探求，來瞭解，然後老師要把這個思想放到自己的腦子裡，洞悉這個思想的各個角度與方向，接著把這個思想重新整合與剪裁，直到可以讓學生來把握住，來理解。就如老師需要用心費力的來與這個思想有互動的關係，同樣的要讓學生知道，他們需要主動的來面對這個思想，來把握，來理解，來應用。老師需要激起學生去自己經歷建構知識的過程。而不是讓學生依賴老師幫他們建構，或者祇是讓學生來模仿。

教學推理的觀點與教學推理的實踐

教學推理與實踐在教育的主旨上，包涵了由理解（Comprehension）、轉化（Transformation）、教導（Instruction）、評估（Evaluation）及反思（Reflection）的活動所形成的環形運作。由開始到終了的过程都是整體理解的行為表現。

理解（comprehension）：教學的首要就是去瞭解，我們要求老師要能嚴謹地瞭解整套要教的課程中的主要思想。我們預期老師要知悉他們要教的東西，而且在可能的情況下，用不同方式來知悉，來瞭解。老師需要能瞭解在同一個課題中，一個思想與另外一個思想的關連，同時也要能瞭解這個思想與另外一個課題的思想的關係。理解強調環境課題的主旨的理解，課題的結構及課題在領域中的理解，或領域外的思想與思緒的理解。

轉化（transformation）：老師所瞭解的思想必須轉化成為教學的形式，才能夠“教得出來”。在準備課程時，需要嚴謹地解釋與分析對教科書教課內容的結構與分段，發展課程的編排，以及對主旨的清晰

概念。把編排的課程明白的表達，包攬運用、比喻、隱喻、範例、示範、解釋等。選擇教學的方式，教學的組織，教學的營作與教學的安排，都需要適當與剪裁來配合學生的特色，而且把學生的學前觀念，可能的錯誤觀念、動機、能力、性向與興趣、注意力等因素都考量在內。當老師有心想要教某課程時，教學的活動就像在裁製一件衣服。適應一班或一組學生在一個課程的需要，就如照一定的款式、顏色、大小來適應市場需要裁製衣服。當有顧客要量身定做一件衣服時，就必須依客人的特別身材、喜好來裁剪做出完全合身的衣服。量身定做就如對某些學生需要特別學習上的幫忙，應其需要做個別指導（Tutoring）。

教導（Instruction）：包括處理、表達、互動、小組活動、問問題，以及其他的主動教學運作，發掘學習方法，以及在教室裡的教學觀摩。

評估（Evaluation）：查看學生在互動教學中是否瞭解，課程後的考試來測試學生的瞭解，評量個人的表現，然後在經驗中調整。

反思（Reflection）：回顧、重新結構、重新演出，很嚴謹地分析自己的表現（教學效應）與同學（學習效果）的表現，以及從實據裡做基本的分析解釋。

這五個教學推理與實施的要素，不一定要順序進行，不一定要要有固定的階段，有些時候會需要同時進行，有些是依照另外的順序進展。

發展成為有教學專長的老師是一個過程，瞭解學習原則與教學原理與其應用可以幫忙老師打下好的基礎。兼具有專家知識內涵與教學知識內涵的觀念與實質的意義與應用，可以協助老師跨越教師學習的障礙。走在發展教學專長的途徑上，老師需要不時的提醒自己，教學是否建立在學習與教學原理上，是不是妥切運用教學方法來協助學生學習，是不是達到預期的教學果效。同時老師也要善用反思來修正，改進教學。

臨床老師是臨床醫師兼有教學的專長與任務。臨床老師的職份極為特殊，不但不同於別的職業，也是別的職業或別種老師所沒有的。最為難能可貴的是，臨床教師的身量與職責就是：把病人照顧好，就是病人的好醫師，也是，學生的好典範；把學生教導好，就是學生的好老師，更是病人的好福氣。



101

學年度

臺中榮總表現優異實習醫學生

(一) 實習醫學生成績優良獎

(醫學系)

廖庭昀	陽明大學
楊舒雲	中山醫學大學
洪紹龍	陽明大學
張家程	陽明大學
李明穎	陽明大學
高舒庭	國防醫學院
盧泰潤	中國醫藥大學
吳方慈	陽明大學
張可芳	陽明大學
莊智超	陽明大學

(中醫系)

魏士郁	中國醫藥大學
-----	--------

(牙醫系)

吳維浩	陽明大學
鄭琬禎	台北醫藥大學
鄒宜軒	中國醫藥大學

(二) 內科表現優良實習醫學生

吳弘毅	陽明大學
彭雅絹	國防醫學院
游鎧蔚	陽明大學
劉嘉鈞	陽明大學
林盈佑	中國醫藥大學

(三) 外科表現優良實習醫學生

盧子謙	中國醫藥大學
吳嘉紘	陽明大學
羅元君	中國醫藥大學
陳立欣	國防醫學院
陳潔伶	高雄醫藥大學

(四) 臨床技能表現優異獎

陳潔伶	高雄醫藥大學	吳端晏	陽明大學
廖庭昀	陽明大學	王喻生	中國醫藥大學
游鎧蔚	陽明大學	吳敏禎	中國醫藥大學
高舒庭	國防醫學院	吳修福	陽明大學
紀人榕	陽明大學	林盈佑	中國醫藥大學
郭柏豪	中國醫藥大學	吳方慈	陽明大學
劉彥均	陽明大學	林彤宥	國防醫學院
陳裕雄	陽明大學	蘇莉婷	中國醫藥大學
羅民萱	陽明大學	邱旭緯	陽明大學
陳悅生	陽明大學	李雅惠	陽明大學
彭書彥	中國醫藥大學	呂政昕	陽明大學
蘇旻昱	陽明大學	洪恩琪	國防醫學院
范貞安	國防醫學院	劉嘉鈞	陽明大學
陳威毓	中國醫藥大學	蘇孝恩	中國醫藥大學
張麗欣	國防醫學院	楊士杰	陽明大學
魏士郁	中國醫藥大學	陳書農	陽明大學
程信翰	陽明大學	卓妮	中國醫藥大學
江宏基	國防醫學院	朱泰永	陽明大學
林秉承	陽明大學	吳盈穎	國防醫學院

(五) 基本暨聯合核心課程成績優良獎

陳悅生	陽明大學
王喻生	中國醫藥大學
鄭任祐	陽明大學
彭書彥	中國醫藥大學
陳裕雄	陽明大學
李健瑋	陽明大學
劉彥均	陽明大學
周芳白	陽明大學
呂岳謙	中山醫學大學

(六) 實習醫學生熱心服務獎

(醫學系)

游鎧蔚	陽明大學
徐伯誠	陽明大學
張家程	陽明大學
劉彥均	陽明大學
李沅達	國防醫學院
林昌霖	中山醫學大學
彭書彥	中國醫藥大學
賴建宏	中國醫藥大學
蕭平一	高雄醫藥大學

(牙醫系)

張又仁	陽明大學
鄒宜軒	中國醫藥大學

101

學年度

實習醫學生票選教學優良單位

(一) 優良病房

SICU
W105
W55
W65
PSY
W72

(二) 全院教學優良醫療單位

兒醫部
免疫風濕科
心臟內科
胸腔外科

(三) 內科系教學優良醫療單位

一般醫學內科
腎臟內科

(四) 外科系教學優良醫療單位

心臟外科
泌尿外科
骨科部

(五) 獨立科系教學優良醫療單位

精神部
復健科
婦產部