



計畫編號：DOH97-TD-M-113-96012

行政院衛生署九十七年度委託科技研究計畫

護理薪資結構及績效福利制度對勞動供給之影響

研究報告

執行機構：中國醫藥大學

計畫主持人：蔡文正

研究人員：龔佩珍、李選、謝淑惠

全程計畫：自 96 年 3 月 1 日至 98 年 2 月 28 日止

本年度計畫：自 97 年 3 月 1 日至 98 年 2 月 28 日止

\*本研究報告僅供參考，不代表本署意見，依合約之規定：如對媒

體發布研究成果應事先徵求本署同意\*

## 中文摘要

**目的：**本研究主要探討護理人員薪資結構、績效福利制度、工作環境等現況，並探討影響護理人力供需之因素。

**方法：**本研究對象除一般護理人員外，並針對護理長以上之高階主管進行研究。本研究利用郵寄問卷方式，機構護理人員問卷共回收 1087 份及醫院主管問卷 311 份。另針對 11 家醫療院所之（副）主任進行訪談以粗估護理人員離職單位成本。資料分析方面以描述性分析瞭解護理人員薪資結構及績效考核與福利制度現況與期望，並以複迴歸分析探討影響護理人員持續從事護理工作意願之顯著因素。

**結果：**67.9%的護理人員曾更換過執業院所，近三個月之平均薪資為 38351 元，期望薪資為 43305 元；最缺乏的福利制度為不休假津貼、三節獎金、護士節慰勞；考核最不客觀的績效為領導能力及發展潛能及溝通協調。護理薪資、績效福利制度與工作環境皆與護理人員工作表現呈顯著正相關。

49.7%護理主管表示護理人力不足，認為護理人員招募困難者更高達 59.4%。43.8%的護理人員表示願意持續從事護理臨床工作，不願意的比例佔 18.7%；而影響護理留任意願之顯著因素為教育程度、婚姻狀況、是否為主管、工作分配合理性、休假制度滿意度、工作氣氛融洽度、護理年薪滿意度、護理固定夜班費滿意度、績效獎金核算方式清楚程度、績效評核時間滿意度。護理人員離職單位成本平均至少約需 75,461 元。

**結論與建議：**影響護理勞動供給之因素繁多且複雜，而本研究結果顯示薪資結構與績效制度顯著影響了護理人員勞動之供給。依據本研究結果提出以下建議：1.嚴格監督護理照護人力；2.適度調整護理薪資；3.清楚定義績效考核制度；4.增加福利項目；5.改善工作分配合理性。

**關鍵詞：**護理人力、護理薪資、績效制度、福利制度、離職成本

# Abstract

**Objective:** The study would like to investigate the circumstance of wage structure, fringe benefits, and working environment for nurses. Additionally, this study also explored the relative factors that influenced the supply and demand of nurses' manpower.

**Methods:** In addition to general nurse staff, this study included the head nurses and upward-position nurses. Structured questionnaire was mailed to nurses. A total of 1,087 and 311 questionnaires were received from nurses and upward-position nurses respectively. This study also conducted an interview survey to 11 hospitals' heads of nursing department to evaluate the cost of leaving job for nurses. Descriptive statistics was applied to show the circumstance and expectancy of nurse staff in wage structure, performance assessment and fringe benefits. Multivariable linear regression was used to analyze the significant factors that influence nurses' willingness to continue doing nursing job.

**Results:** 67.9% of nurses had experiences in changing working hospitals (clinics). The average monthly wage was \$38,351 within recent 3 months. The expected wage was \$43,305. The shortest fringe benefits were non-furlough subsidies, holiday bonus, and nurse's day premium. The least objective items for performance assessment were leadership ability, potential development, coordination and communication. The job performance of nurses was positively correlated with wage, fringe benefits, and working environment.

49.7% heads of nursing department said that the nurses' manpower was insufficient. 59.4% of them thought it's difficult to recruit nurse staff. 43.8% of nurses were willing to do clinical job continuously but 18.7% of them were not willing to continue nurse job. The significant factors that influence nurses' willingness to continue doing nurse jobs included education, marital status, being head of nurses, rationality of job allotment, satisfaction of furlough system, working harmony, satisfaction of annual salary, satisfaction of night-shift premium, clearness of performance reward calculation, and satisfaction of performance assessment time. The average cost for a nurse leaving job was at least NT\$75,461.

**Conclusions and Suggestions:** The factors that influence nurses' labor supply were numerous and complicated. This study showed that the wage structure and performance assessment system influenced nurses' labor supply significantly. Therefore, this study had following suggestions: 1) supervising hospitals' nurse manpower strictly, 2) adjusting nurse wage appropriately, 3) defining the performance assessment clearly, 4) increasing fringe benefits items, 5) improving rationality of job allotment.

**Keyword:** nurses' manpower, nurses' wage, performance system, fringe benefit system, cost of leaving job

# 目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第二章 文獻探討.....	3
第一節 護理人力現況.....	3
第二節 護理人員離職之相關因素.....	6
第三節 離職成本.....	9
第四節 薪資與報酬之相關探討.....	11
第五節 福利制度之探討.....	14
第六節 績效制度之探討.....	16
第七節 文獻總結.....	18
第三章 研究方法.....	19
第一節 研究流程.....	19
第二節 研究對象與資料來源.....	22
第三節 研究工具.....	23
第四章 研究結果.....	28
第一節 護理人員基本資料.....	28
第二節 護理人員工作現況.....	30
第三節 護理人員薪資現況與期望.....	32
第四節 現行福利與績效制度與期望.....	34
第五節 護理人力供需與留職意願.....	37
第六節 護理人員離職單位成本.....	40
第五章 討論.....	44

第一節 護理照護人力供需.....	44
第二節 護理薪資結構與績效福利績效制度.....	49
第三節 護理人員持續從事護理臨床工作意願 .....	53
第六章 結論與建議.....	56
第一節 結論.....	56
第二節 建議.....	58
第三節 研究限制.....	61
九十七年度計畫執行成果報告表.....	62
九十七年度計畫重要研究成果及對本署之具體建議 .....	63
第七章 參考文獻.....	65
附錄一 醫院現行福利措施.....	126
附錄二 焦點團體會議紀錄.....	134
附錄三 醫療機構護理人員問卷.....	137
附錄四 護理主管問卷.....	140
附錄五 護理人員離職單位成本訪談題目 .....	145
附錄六 訪員訓練手冊.....	146
附錄七 專家會議紀錄.....	149

## 表 目 錄

表 2-1、員工離職之成本 .....	10
表 2-2、薪酬設計四要素模式之觀念整理 .....	12
表 4-1、診所護理人員樣本適合度分析 .....	74
表 4-2、醫院護理人員樣本適合度分析 .....	74
表 4-3、護理人員基本資料 .....	75
表 4-4、護理人員執業機構屬性 .....	76
表 4-5、護理人員工作經驗 .....	79
表 4-6、現行薪資及期望 .....	81
表 4-7、護理人員薪資結構_依機構權屬別分 .....	82
表 4-8、護理人員薪資結構比重_依機構權屬別分 .....	84
表 4-9、一般護理人員薪資結構_依機構權屬別分 .....	86
表 4-10、一般護理人員薪資結構比重_依機構權屬別分 .....	88
表 4-11、護理人員薪資結構_依機構層級別分 .....	90
表 4-12、護理人員薪資結構比重_依機構層級別分 .....	92
表 4-13、一般護理人員薪資結構_依機構層級別分 .....	94
表 4-14、一般護理人員薪資結構比重_依機構層級別分 .....	96
表 4-15、護理人員薪資結構_依單位科別分 .....	98
表 4-16、一般護理人員薪資結構_依單位科別分 .....	100
表 4-17、護理人員薪資結構比重_依單位科別分 .....	102
表 4-18、一般護理人員薪資結構比重_依單位科別分 .....	103
表 4-19、醫院護理人員薪資結構比重_依職稱分 .....	104
表 4-20、護理人員對薪資結構之滿意度 .....	106

表 4-21、護理人員對現行福利制度與期望 .....	107
表 4-22、護理人員對現行績效制度與期望 .....	108
表 4-23、護理人員對績效福利制度之滿意度 .....	111
表 4-24、護理人員待遇及執業環境與工作表現評估之相關性 .....	112
表 4-25、護理人員對持續從事護理臨床工作意願 .....	113
表 4-26、護理主管基本資料與工作現況 .....	114
表 4-27、護理主管對薪資與績效考核合理性之看法 .....	115
表 4-28、護理人力供需現況 .....	116
表 4-29、護理照護人力現況 .....	117
表 4-30、護理工作環境情形與年資之雙變項分析 .....	118
表 4-31、護理薪資滿意度與年資之雙變項分析 .....	119
表 4-32、護理績效福利滿意度與年資之雙變項分析 .....	120
表 4-33、影響護理人員持續從事護理工作之逐步複迴歸分析 .....	122
表 4-34、影響護理人員年薪滿意度之逐步複迴歸分析 .....	123
表 4-35、護理底薪佔全薪之比重對護理人員年薪滿意度之影響 .....	124
表 4-36、醫院護理人員平均薪資表 .....	125
表 4-37、醫院護理人員平均單位離職成本 .....	125

## 圖 目 錄

圖 3-1、研究流程 .....	21
圖 3-2、研究架構 .....	27
圖 4-1、護理人員招募流程圖 .....	40
圖 4-2、護理人員報到及職前訓練流程圖 .....	41



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

醫療科技的進步、人口老化等因素讓護理人力需求量增加，但據統計數據顯示 2007 年約有十九萬人領有專業護理人員執照，但有執業行為者卻不到十萬人（衛生署，2008），如此一來卻也造成醫療院所護理人力吃緊。根據中華民國護理師護士公會全國聯合會之調查，全國十萬執業護理人員工作異動人數有 36,456 人次，各單位平均有三成的護理人員是新進人員；南部地區新進護理人員在三個月試用期離職率高達 70%，北部為 32.1%，到職一年離職率為 57.7%。針對地區醫院以上護理人力的普查，護理人員任職三個月內、一年內、及一年以上護理人員的離職率皆有逐年上升的趨勢，歷年離職率從 2001 年的 22.19% 逐年上升至 2004 年 28.02%，高於醫院評鑑所訂之離職率標準（中華民國護理師護士公會全國聯合會，2005）。

高離職率及高流動率不僅不利於病患照護而影響照護品質造成醫療疏失，更可能降低護理人員工作士氣或因此帶來更大壓力，對醫院經營管理上也會因此增加額外成本，因此，護理人員是否能留任為維持護理品質及降低醫院經營成本之關鍵。但現今護理工作壓力大、負荷重，相對其薪資、福利等待遇是否合理仍需進一步探討，而醫療院所為護理人員所提供之薪資及福利是否影響護理人員的去留則是本研究愈深入探討之重點。

因此，本研究針對目前正在職場上之護理人員進行調查，希望藉由本次調查瞭解護理人員其薪資及績效福利制度之現況與期望，以及其待遇對護理人員任職意願之影響，並針對醫院主管調查目前醫院護理人力現況及護理人員離職成本，進而提出合理之薪資與績效福利制度相關建議以提高護理人員留任之意願。

## 第二節 研究目的

本研究為瞭解護理薪資結構及績效福利制度對勞動供給之影響，因此針對「全國醫療機構護理人員」及「醫院護理主管」為本研究之對象。本研究之研究目分述如下：

1. 調查護理人員薪資與福利之制度、結構與內容之現況。
2. 調查護理人員績效考核制度、方式與內容之現況。
3. 瞭解目前護理人員薪資制度、績效制度、福利待遇及工作環境等與工作表現之相關性。
4. 瞭解目前任職於醫療院所之護理人員對於薪資、福利制度、工作特性與工作環境等之期望與滿意度。
5. 瞭解目前任職護理工作人員是否曾更換過工作及其更換工作之原因。
6. 瞭解現任職於醫療機構護理人員持續從事護理工作之意願及其影響因素。
7. 調查目前護理人力供需、薪資結構合理性、護理照護品質、護理人員工作壓力、護理人員離職所需相關成本之現況與看法。
8. 提出我國護理人員合理薪資及績效福利制度之建議，並改善護理人力供給與需求情形。

## 第二章 文獻探討

我國領有護理人員證書之人員至2008年7月底止有206,203人，然而執業人員卻只有98,839人（全國護理師護士公會全聯會，2008；行政院衛生署，2008），顯示有近五成的護理專業人員並未從事護理工作。2006年台灣護理人員每人的月平均薪資（含經常性與非經常性薪資）為38,333元，與2005年38,178比較，雖然增加了155元，但與醫師每人每月平均薪資125,117元比較起來還有一段差距（行政院勞工委員會，2008）；主計處所公佈的2008年6月工業及服務業受僱員工每人月平均薪資（含經常性與非經常性薪資）為41,823元，亦比護理人員薪資為高（主計處，2008）。

我國目前護理人員之離職率、流動率偏高，其原因是否因為面對高壓力、高工時、高危險性的工作環境或是偏低的薪資、福利報酬仍須進一步探討。因此，本研究欲調查護理人員薪資結構及績效福利待遇等執業環境與護理人員工作意願之相關性。

本研究首先針對台灣目前護理人力現況做一描述，進而探討護理人員離職的總體因素以及離職成本相關衡量，並進一步瞭解薪資結構、績效制度以及福利制度與工作意願之相關。

### 第一節 護理人力現況

護理人員為醫療院所24小時不可或缺的照護人員，更是和病人相處時間最長、關係最密切的醫療人員，因此護理人員的照護品質將是落實醫療品質與服務效率的關鍵因素之一。衛生署在臺灣歷年來醫療機構及其他醫事機構執業醫事人員統計數據中顯示1996年護理人員執業人數為55,966人佔所有醫事人員的54.9%，至2007年為止護理人員執業人數為98,839人佔所

有醫事人員的54.2%，若依據每萬人口執業醫事人員數，則2007年每萬人口有33.9位護理師、9.15位護士（行政院衛生署，2008）。若依護理人員數來看，護理人力應該充足。另衛生署2007年統計資料顯示醫療院所一般病床及特殊病床共計150,628床，醫療院所執業護理人員92,447人，依據醫療機構設置標準，一般病床每四床應有一位以上的護理人員（行政院衛生署，2002），才算符合人力配置的標準，若欲達到相關法規的規定並不困難，但若不以病房護理人員數和病床數比，而改以台灣護理人力配置標準排班來看護理人力，台灣目前平均1位護士白班必須照護7至12位病人，晚夜班更高達12至30位。比起美國不論白班或晚夜班，每一位護理人員照顧4至6位病人的護理人力標準，可見台灣護理人力是多麼不合理（孫吉珍，2006）。此外，護理人力不足或短缺不僅會影響護理人員工作滿意度（林雅萍，2006），也是護理長工作壓力來源之一（詹慧珠等，2008）。

根據「臨床執業護理人員執業現況調查」指出台灣目前的護理人員離職率偏高：歷年之離職率從90年22.19%逐年上升至93年28%，高於醫院評鑑所訂之離職率標準（孫吉珍，2006）。近年來從學校畢業之新進護理人員適應能力明顯下降，SARS之後，應屆畢業生在臨床的適應力更形減弱，須花費更多的時間訓練與輔導，試用期離職率攀升至50-60%，如果台灣臨床護理工作的條件繼續走下坡，新進人員離職率未能改善，在職人員逐漸老化，護理人員年資結構將逐漸產生斷層現象（周照芳，2006）。

尹祚芊等人（2001）的研究亦指出護理人員在考慮就業不易的情況下，相對的變換工作場所的機會也就跟著降低，使得醫院現職護理人員平均流動率大幅下降，但值得注意的是，新進護理人員流動率反而偏高，主要是因為健保沒有規劃護理費給付，因此多數醫院為了因應相關制度所帶來的衝擊及顧慮醫院經營績效下，緊縮預算和降低成本的結果就是調降護理人

員薪資、調整護理人員編製，將正式員工改為部份工時人員或約聘人員來替代（尹祚芊等人，2001；溫如玉，2003）。而調降薪資的結果即是引發護理人員的不滿，採用非正職護理人員來替代其專業素養是否仍能維持相同的水準亦是值得注意的，而這些應對措施所間接帶來的後果就是人員流動率的提升，這不僅會使得其他同事的工作士氣受到影響（張文英、蕭淑代，2000），也使醫療院所在招募及訓練新進人員上必須投入更多的成本，而新進員工對於工作不熟悉所造成疏失的成本更是難以估計（黃英忠，1998；Yin & Yang, 2002）指出護理人員的高流動率會影響醫院的成本，護理人員士氣、及護理品質。中華民國護理師護士公會全國聯合會秘書長呂月榮（2006）指出，台灣每家醫院近三分之一的護士是服務不滿一年的生手，犧牲的是照護品質，使得病人住院時間延長，併發症、死亡率及可預防的意外事件增加。

因此，若能在現今的醫療環境之下，了解造成員工離職的因素，以期改善護理人員的工作滿意度，並在考量整體醫療環境及醫院經營成本下擬定良好的薪資福利制度作為護理人員持續服務的誘因，以降低護理員的流動率，如此一來必定能造出一個醫院、護理人員及病患三贏的局面。

## 第二節 護理人員離職之相關因素

工作負擔過重、工作壓力太大、工作挫折感以及得不到足夠的後援支持，對在第一線的照護的護理人員工作造成嚴重衝擊，導致全球性護理人力短缺，未來將益形嚴重（Lin & Juan, 2008）。中華民國護理師護士公會全聯會指出長期以來醫院護理人力吃緊，平均每班護士工作均逾時2至3小時，護理人員離職、流動率高，新聘進的護理人員由正職改編制為約聘，約聘又變為工時，工作環境變差，整體醫療品質是否受到影響須被正視（呂月榮，2006）。

國外研究指出外科病房護士每多照顧一個病人，其因疏忽急救所致之死亡率增加7%，工作不滿意度也增加23%（Aiken et al., 2002）。另一方面醫院為降低營運成本，以提高經營績效轉而改變護理人員的編制。而護理用人型態（staffing pattern）會透過他們照護病人的過程直接、間接的影響病人照護品質（Weech-Maldonado et al., 2004）；吳秀花（2005）利用查看病歷、訪問護士、觀察病患與訪問病患等四種方式的評估不同雇用別護理人員的護理品質，研究結果發現護理品質以編制內最佳，其次是契約人員，外包人員品質最低。

影響護理人員離職的因素國內外已有不少的研究：Lucas、Atwood、Hagaman於1993年提出預期五階段理論模式中提到影響護理人員的離職因素為：年齡、工作經驗、教育程度、婚姻、服務部門、輪班次數、團體之凝聚力、工作壓力、對組織的工作滿足（含薪資、領導型態、工作互動）、對專業的工作滿足等；而國內提及預測護理人員離職傾向的因素則有學歷、年齡、性別、婚姻狀況，以及員工職務因素，包括機構性質、所屬機構層級、工作單位、職別、是否為新進人員，以及護理工作認知等（陳國

瑚等人，2006；林谷峻、鄭文凱，2007)；護理工作已被認定為具有高壓力感的工作 (Benoliel et al., 1990；黃瑞珍等人，2001)。國內典型相關研究中可看出當工作壓力愈大，則社會支持需求程度愈大；工作壓力愈大，離職意願也愈高，在統計上呈正相關 (徐滿琳，2006)，因此工作壓力如果沒有獲得妥善舒解則會導致護理人員產生崩潰的感受，使其不願留在護理專業中而產生護理人員短缺、影響護理照護品質等問題 (Lindborg, Davidhizar, 1993；Tsai, 1993)；此外，醫療機構投入之訓練成本亦有助於降低護理人員離職率，且具有11個月的遞延效益；而不同職稱之護理人員其較易離職之時點大不相同 (林谷峻、鄭文凱，2007)。另外整體工作滿意度、薪資滿意度與主管滿意度越高的護理人員其離職傾向越低 (陳麗芳等人，2006)；池文海等人 (2003) 研究結果顯示在離職傾向的部分，護理人員因工作量大，無法於正常上班時間內完成自己的工作，而護理工作屬責任制，不會因為工作未完成延遲下班而有額外的加給，故對於現有工作量與薪資的比較上，多數認為目前的薪資不合理。

除了病患對健康照護服務的滿意度外，影響護理人員離職的意願和行動，主要歸類成三大因素：個人因素、社會影響因素、健康組織機構因素 (Lin & Juan, 2008)。而本研究第一年調查領有護理執照卻不願從事護理臨床工作之原因，本研究將不願意從事護理工作的因素分為「個人因素」、「工作環境因素」及「組織因素」等三大面向分別進行探討，由研究結果得知影響勞動供給之因素為個人因素的健康問題 (45.8%)，工作因素的輪三班 (73.2%) 與工作壓力大 (67.6%) 及組織因素的人力不足 (88.1%) 與薪資公平性低 (71.0%)。且對護理工作薪資、獎金績效、福利皆之滿意度低於非護理工作的部分。

綜合文獻可得，影響護理人員離職的因素除了個人因素、工作環境、

工作壓力外，對工作的成就感及薪資報酬皆是重要的因素之一，但護理薪資與績效福利制度之好壞，是否會影響到護理勞動供給，則需進一步探討。因此，在護理人力資源管理上，若能了解影響護理人員離職意願之相關因素，並建立有效招募及留任之機制，則可提高留職率及降低人員流動率，進而提升護理績效及服務品質。



### 第三節 離職成本

護理人員離職率高，不僅會影響工作氣氛及工作效率，更會增加其他繼續工作者之負擔，所需花費的單位成本也不容小覷。護理人員在醫院工作的年資過短會影響醫院的成本，護理人員離職，醫院需額外增加招募新進護理人員、輔導訓練至安定適任間所需的時間成本及花費（顏貴紗、林王美園，1988）。此外，離職亦會產生無形的影響，如士氣、工作品質等等，然而因為成本的損失衡量不易，使得一般離職率的研究多省略成本這個部份。目前國外學者Sullivan（1986）指出每更換一位新進護理人員，包括登廣告、招募、薪資、挑選人員及環境介紹與訓練，大約花費美金3000元；而針對護理人員離職所引發的單位成本，台灣目前為止可參考之資料甚少，有待進一步探討。而李穎俐等人（2008）指出護理人員招募過程流程繁瑣作業耗時，而利用流程程序圖的品管手法配合資訊系統開發，結果顯示平日履歷整理作業由每天平均68分鐘，降至8.1分鐘，平均每次面試作業時間則由499.7分鐘縮短為199.8分鐘，面試整體流程作業時間共節省約小時工時。但這樣的流程改善跟資訊系統並非每間醫院皆能配合，因此，因護理人力不足所帶來的後續人員招募所隱含之成本也不容小覷。

國外學者Darmon（1990）將離職成本區分為：分離成本、新進人員之招募與甄選成本、新進人員之訓練成本、職位空缺成本、新舊員工之營運差異成本、新舊員工之技能差異成本。而Hom（1992）在更將各項細部的支出與費用分類至離職成本、置換成本、及訓練成本中，如表2-1所示。

表 2-1、員工離職之成本

離職成本 Separation Costs	離職面談：面試雙方的時間
	管理成本：員工離職後的檔案處理、工作交接等。
	顧客收益的損失：當員工離職後減少服務的顧客數。
	加班費：員工離職後，其他員工接手離職者工作之超額工作時間之補償
	臨時雇員：雇用臨時員工以代替離職者
置換成本 Replace Costs	個案諮詢：移轉離職者之顧客轉移至其他員工
	廣告費用：刊登職缺廣告
	人事招募
	應徵信、書面資料處理
	應徵面試：面試者時間成本
	選擇合適應徵者：面試者時間成本
訓練成本 Training Costs	雜項支出：如測驗、差旅等。
	適應性訓練：引導者與受訓者之時間成本
	工作訓練：引導者與受訓者之時間成本
	一般訓練課程：課程成本與引導者與受訓者時間成本。
	在職訓練
	收益損失：人員重置後減少服務的顧客數。

資料來源：：Hom (1992) Turnover Among Mental Health Professionals.  
Hom (1992) Turnover Among Mental Health Professionals.

綜合上述，本研究針對護理人員工作特性，整理其可能之離職成本為離職面談及工作轉移之成本、職缺產生時的工作替代成本（其他員工加班費或臨時員工薪水等）、新進人員之招募與甄選成本（廣告、應徵資料處理、面談時間成本等）、新進人員之訓練成本（職前訓練、適應期的訓練成本、引導者與受訓者之時間成本等）。

#### 第四節 薪資與報酬之相關探討

薪酬 (compensation) 是組織對於提供服務的報酬，包含薪給、獎金、福利。薪給又分為工資 (Wage) 與薪水 (Salary) 兩項，工資通常論工作時間計酬；而薪水係以某一段時間為單位計酬，如月薪、年薪等。獎金是為鼓勵員工超過正常努力所給予的報酬，如紅利、佣金及利潤分享計劃等。福利是不論工作表現好壞皆能享有，如健康保險、交通車、退休金等 (李建華，1995)。

Herzberg, Mausner 和 Synderman (1959) 提出雙因子理論，理論含激勵因子與保健因子兩個構面，激勵因子為內在報酬的部份，其存在能引發員工的滿足感，若不存在，並不會造成員工的不滿足；保健因子則屬外在報酬的部份，如薪酬及福利等，保健因子存在不會讓員工感到滿足，反之，則會讓員工感到不滿足。而護理人員為領薪階級，薪酬是其工作的報酬，薪酬是否合理、公平，影響其工作意願甚鉅。

影響薪資因素大致可分為內在因素：職務的責任、工作的時間性、知識與技能、工作的危險性；外在因素：勞動市場、社會的均衡、基本生活費、工會的力量、政府法令、經濟環境、風俗習慣 (黃英忠，1998)。整體而言機構能夠給予多少的薪酬，需視營運狀況、同業及地區薪酬水準、市場需要等因素而定 (李建華，1995)。

薪酬設計的部份除須顧及公平原則外，並須有鼓勵之作用，諸承明等人於 1998 年提出了下列薪酬設計模式 (見表 2-2)。

表 2-2、薪酬設計四要素模式之觀念整理

設計要素	保健基準性薪酬	職務基準性薪酬	績效基準性薪酬	技能基準性薪酬
設計目的	維護薪酬的外部公平性	維護薪酬的內部公平性	激勵員工的工作動機	激勵員工的學習動機
薪酬基準	適當的保健需要	職務的相對價值	績效表現	技能程度
核薪依據	物價、生活水準薪酬調查資料	職務評價分數	績效評估分數	技能評鑑分數
理論基礎	公平理論 (外部公平)	公平理論 (內部公平)	期望理論	學習理論組織變革理論
配合措施	薪酬調查	系統職務評價	系統績效評估	系統教育訓練

資料來源：諸承明、戚樹誠、李長貴（1998）

設計員工薪酬應顧及保健基準性薪酬、職務基準性薪酬、績效基準性薪酬、技能基準性薪酬等四項要素，視其實際需求而做考量。各項薪酬設計要素雖有資源分配上的優先順序與比重差異，卻不宜完全忽略或捨棄某項薪酬設計要素，否則將導致薪酬制度的不健全，而薪酬功能亦將有所缺憾（諸承明等人，1998）。

國內的醫療機構薪酬制度大致上以固定薪與變動薪組合而成，分為以下四類：第一類固定薪加變動薪的薪酬制度，醫院的員工除了有固定薪的保障之外，也有變動薪的激勵作用，但薪酬組合的比例往往很難有個公平的結論；第二類完全變動的薪酬制度，將員工所獲得的報酬完全訴諸於工作的表現與績效的好壞，目前這種制度只能針對醫師來使用；第三類全部固定薪的薪酬制度，員工的報酬與工作表現和醫院營運狀況毫不相關，因缺乏激勵與公平性，這樣的制度隨著時代的變遷與競爭壓力，已經不多見了。第四類薪酬制度其實不完全是一種薪酬制度，可以比喻像外包的工作酬勞，通常用來支付臨時聘雇的人員（錢慶文，1996）。

固定薪意指不論工作表現如何，員工一定會得到的報酬，而變動薪則與績效有關，又稱為工作獎金、績效獎金等，用來鼓勵員工付出更多的智力與勞力，從而提高生產力（史懷哲，1998）。

薪酬在員工的激勵管理中相當重要，Lawler（1971）指出薪酬在員工心目中的重要性平均為第三名，而且將近有27%的研究指出薪酬的重要性名列第一名。根據美國護理學會2007年統計，具有證照的護理師全職平均工資超過年薪8萬美元，進階護理師薪資甚至可達10萬美元超越某些科別的醫師薪資；不同科別薪資略有不同，如急診照護科別，專科護理師平均年薪為9萬5千美元。由此可知，護理人員雖不可取代醫師，但透過嚴格訓練與認證，護理人員其專業亦具有不可取代性，對於承擔巨大責任與持續的在職教育，其薪資也得到了相對的報酬（林雅萍，2008）。

而國內相關研究（李選等，2008）亦指出，台灣護理人員感受執業環境以一百分為滿分計算，平均為65分，得分最低者即為薪資福利。洪麗雯（2005）指出年齡因素與薪資分配公平呈現負相關，故愈需醫院給予一定的薪資保障且薪資在制訂時愈公開、與員工能充份溝通，對薪資滿足有強化效果，當對薪資愈感到滿足，則工作投入愈高，組織承諾度愈佳。劉素瑛（2000）對護理人員薪酬制度相關研究中更指出護理人員對個案醫院的薪酬滿意度是處於一個較低的水準，近4成護理人員同意調薪依據醫院盈餘，職級愈高者愈表贊成；調薪幅度較贊成採用定率制；而八成以上的護理人員希望調薪能依據物價指數、比照同等級醫院及依年資等。因此，薪資的調整對於護理人員應有不小的激勵作用。此外，令人滿意的薪資亦為護理人員願意留任的重要因素（楊克平，1999）。

## 第五節 福利制度之探討

所謂的「福利」意指員工於薪資之外所獲得的利益 (benefits) 和服務 (services)，利益是指對員工直接有利，且具有金錢價值的東西，如退休金、勞工保險、休假給付等；而服務則是無法直接以金錢來衡量的，如工作環境、休閒活動等的提供 (黃英忠，1998)。吳淑華、黃曼琴 (2000) 指出福利應包含以下幾類：

- 一、公共保障計畫：在政府的要求下設計用來協助員工及其家屬免於因為員工薪資中斷而遭遇財務困境，及減輕其健康照顧支出的負擔，其內容包含社會安全制度、失業補助福利、醫療照顧、勞工災害賠償等。
- 二、私有保障計畫：由組織自由提供，而非法律強制性的要求，包括退休收入計畫、資本累積計畫、儲蓄與儉約計畫及保障收入等。
- 三、健康照顧福利：如醫療保險及保健計畫等。
- 四、有薪假：有薪假分為兩種，一為不工作的期間如假日、休假、病假等；另一種則是工作中的停工時間如休息時間、午餐時間等。
- 五、生命週期福利：如幼兒照顧服務、依賴人口照顧補償帳戶等。

然而福利在說法上不盡相同，在國外常以「員工福利」(labor welfare) 來代表之，且涵蓋在社會福利政策措施內，或稱之為「附加給付、邊際給付福利」(fringe benefits)、「薪資補助」(wage supplement)、「非薪資給付福利」(nonwage benefits)、「社會性薪資」(social wages) 等等 (詹火生，1996；黃振財，1998)，而其所包含的項目也就不盡相同。員工福利的目的在於吸引有才能的員工留住於企業，以提升企業生產力 (Robbins, Coulter, 2002)，更有研究指出福利制度越好的公司，不僅公司離職率較低相對的組織績效也較佳 (邱國江，1999)，反之若缺乏合理的

福利，將會造成離職率及曠職率的上升（DeCenzo, 1990），因為福利是一種「保健因素」（Hygiene factors），優厚的福利並不會提升員工的工作動機，但供應不足卻會導致員工不滿意的情緒，進而造成更多負面的影響（Herzberg et al., 1959）。因此，若有良好的福利制度不僅可以吸引優秀的員工，提升員工的工作士氣，更可以降低舊有員工的流動率增加其工作滿足，最重要的是更能進而提升組織形象，使薪酬支出發揮更大的效能（吳淑華，2000）。文獻（陳美燕、蕭淑代，2008）指出某護理之家附設游泳池和spa設備以及按摩椅，不僅可供護理人員紓解上班時之壓力，對護理人員流動率以及照顧品質亦影響甚鉅。

國內對於醫療人員在福利制度方面的研究並不多，僅有林晏瑜等人在1998年針對醫師離職行為的研究中指出，有離職經驗及離職意願高的醫師對福利制度相對的滿意度較低，而福利制度也是用來解釋醫師是否離職的指標之一；反觀護理人員在福利制度方面的滿意度並無與勞動工作相關文獻佐證，僅有李選等人在2008年針對台灣地區護理人員執業環境現況調查中指出，薪資福利為護理人員執業環境中感受性最差之因素。因此期望透過本研究了解護理人員的福利待遇，進而降低其對工作的不滿足，提升其留職的意願。

## 第六節 績效制度之探討

績效制度一直以來視為企業激勵員工的重要工具，希望藉由員工績效的反應找出改善或激勵員工的方法，以利提高整體績效（江婷婷，2003；Timmreck,1989；Byars & Rue1994）。Borman & Motowidlo（1993）指出工作績效可區分為兩種：1.任務績效(task performance)：個人工作的結果，與組織所期望或設定的任務有關，亦為適合合乎工作角色之要求。2.情境績效(contextual performance)：可視為員工自願的行為或表現，而非透過內部控制的，如自願參予非規定活動、願意給予協助與幫忙等行為（Borman & Motowidlo,1993）。而在工作績效衡量部分，Robbins（2001）將其分做三類，員工的工作成果、員工的工作行為及員工特質（好的態度、可信賴、具合作能力、有自信的等）。而Downs & Moseinski（1979）則指出一般大型的組織中常會使用以下因素來評定工作績效：工作量、工作品質、工作知識、目標設定、規劃能力、領導能力、判斷、人際溝通能力、團隊能力、發展潛力、創新與個人特徵等。

為了回應環境的變遷，在勞力密集的醫療部門，最重要的控制系統就是績效評估和回饋（Pelle& Greenhalgh, 1987）。護理人員整體績效表現不僅影響工作品質，更與其留任意願有顯著的相關（周美雲，2005）。徐美玲（1999）等人指出，適時適度的回饋、護理人員對激勵的感受愈佳，護理人員對工作就愈投入；而且正向的主管獎賞行為（positive leader reward behavior, PLRB）已被證實會顯著地影響員工的工作績效（Amyx & Alford, 2005; Keller & Szilagyi, 1976; Sims & Szilagyi, 1975）；組織的管理者可透過有效的獎賞領導行為，針對員工的工作狀況，予以適度的鼓勵、關心員工或獎賞，將能增加員工對組織的承諾感（史習安、陳佐任，2008）。因此，



績效制度應配合獎勵回饋制度，才能使其功能發揮的更完善，對於員工留任意願及工作表現應有一定的幫助。

績效制度雖為組織用於激勵員工之重要工具，但也可能因公平、公正、公開等之問題而造成員工對評核不滿或無法激勵優秀員工甚而放縱表現不佳之員工，而造成績效評核流於形式（Timmreck,1989）。而護理人員的績效制度是否公平、公正、公開，則為本研究欲探討之目的之一。

## 第七節 文獻總結

護理人力標準，是維護病人權益最基本標準，研究實證再再指出護理人力配置不合理，會導致病人住院時間延長，併發症、死亡率及可預防之意外事件增加。護理人員持續超時超量工作，不僅影響護理人員身心靈的健康，產生高離職率及流動率，醫療品質與病人安全也將受到威脅。造成護理人員工作滿意度低及離職的因素眾多，依據馬思洛（Maslow）的需求層級理論（hierarchy of needs theory）薪資及福利制度則是屬於最低層級的需求（Robbins, Coulter, 2002），故組織的薪資福利制度若無法符合員工所需，則更別談員工對組織的忠誠度。因此，本研究希望藉由了解護理人員薪資、福利待遇等現況，進而對我國護理人員的薪資及福利制度提出合理的建議。

## 第三章 研究方法

本研究主要針對全國護理人員郵寄問卷以瞭解護理人員薪資報酬以及績效與福利制度的現況、工作現況以及留任意願；因護理人員離職單位成本衡量不易，因此本研究將針對護理相關專家進行深入訪談，藉此評估護理人員離職的單位成本。

### 第一節 研究流程

#### 一、研究進行步驟

本研究主要探討全國醫療機構護理人員從事護理工作意願及其影響因素與護理人員離職所需成本。步驟共分成五個階段：(1) 文獻歸納；(2) 舉辦焦點團體；(3) 設計問卷；(4) 問卷調查；(5) 資料回收與分析；(6) 專家座談。各階段詳細之步驟與流程分述如下（如圖3-1）：

#### ■ 第一階段：文獻歸納

蒐集國內外任何有關護理人員離職之主要總體因素、薪資、福利與績效等文獻資料，進行系統性的整理與歸納，以作為第二階段與問卷設計之參考。

#### ■ 第二階段：焦點團體

本研究將採取焦點團體法（focus group），乃希望取得更多不同方面之看法與建議，作為問卷內容設計之重要依據，針對焦點團體會議記錄詳見附錄一。

#### ■ 第三階段：問卷設計

本階段依據相關文獻資料及焦點團體之結果以及本研究目的設計問卷之內容，以全國醫療機構護理人員（醫學中心、區域醫院、地區醫院、精

神專科醫院、診所、長照機構等)及醫院護理主管為研究對象，編制成合適之問卷。另針對問卷內容部分亦進行效度與信度的測量。此外，本研究進一步瞭解護理人員離職之程序，以及可能產生或隱含之成本，設計深入訪談之題項。

#### ■ 第四階段：問卷調查

依據第三階段所設計完成之結構式問卷，利用郵寄方式對全國醫療機構護理人員（醫學中心、區域醫院、地區醫院、精神專科醫院、診所、長照機構等）以及醫院進行調查。「全國醫療機構護理人員」部分，共計回收有效樣本1087份，而「護理主管」（含長照機構）方面，則全面普查，共計回收有效樣本311份。而深入訪談部份，則針對11位主管訪談護理人員離職的單位成本。

#### ■ 第五階段：資料回收與分析

針對第四階段「全國醫療機構護理人員」及「醫院」之問卷調查的結果，進行描述性及推論性之統計分析，並彙整分析結果撰寫研究報告。

#### ■ 第六階段：專家座談會

最後，本研究將上述各階段研究結果進行最後彙整，針對研究結果歸納出影響持續從事護理工作意願之因素及護理人員離職所需成本進行討論，並針對改善護理人力供給與需求情形提出建議。

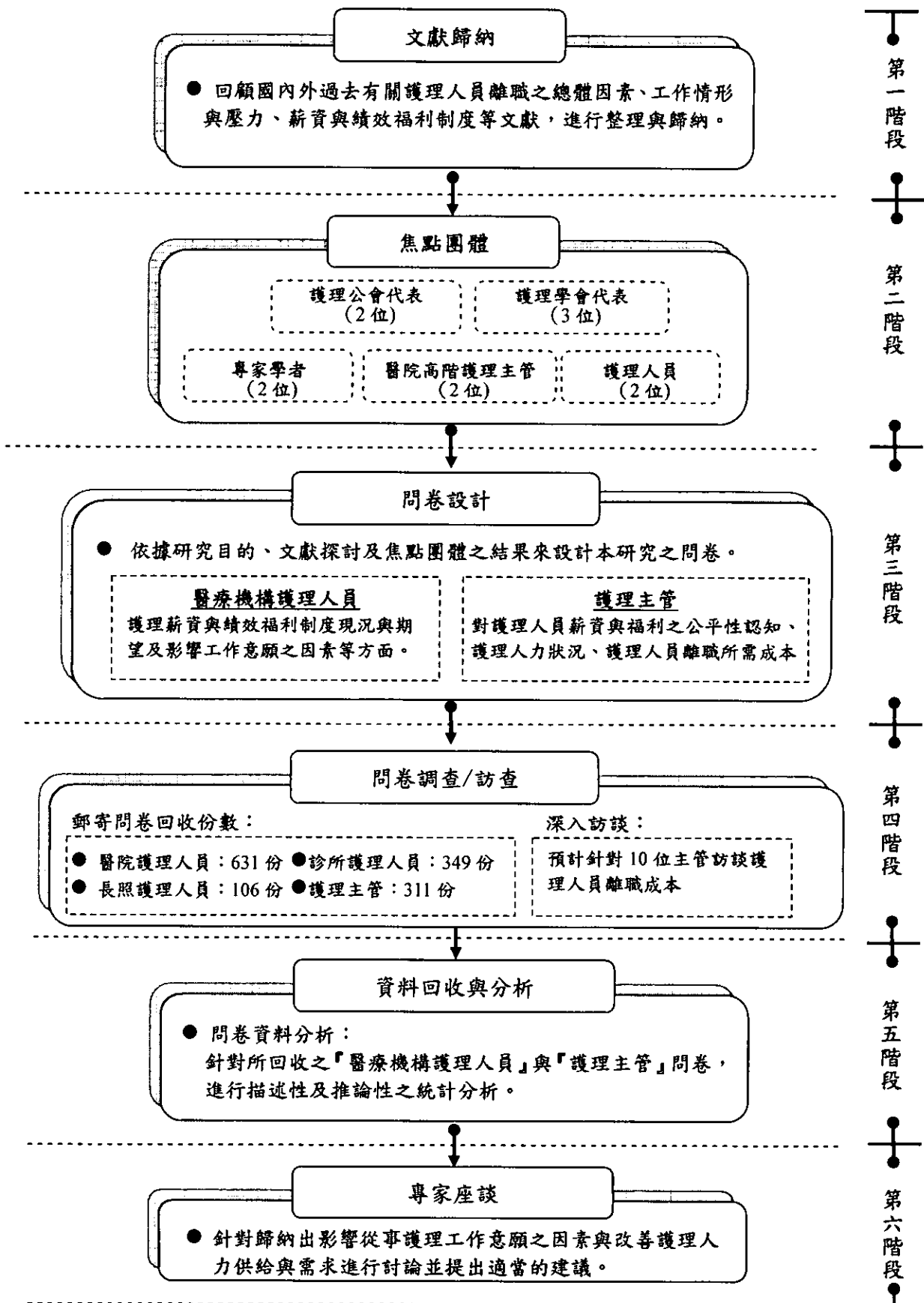


圖 3-1、研究流程

## 第二節 研究對象與資料來源

### 一、研究對象

本研究主要針對全國醫療機構護理人員（含醫學中心、區域醫院、地區醫院、專科醫院、長照機構以及診所等）以及醫院護理主管為研究對象。

### 二、資料來源

在「醫療機構護理人員」部分，本研究首先將醫療機構分為醫院、診所以及長照機構三部份，三部分共計回收1087份有效問卷。

在醫院護理人員部分，本研究首先計算出醫學中心、區域醫院以及地區醫院護理人員數之比例，計算出樣本數，再利用分層隨機抽取（stratified random sampling），依不同層級與種類醫院護理人數之比例以及醫院不同部門比例（門診、一般病房和特殊單位護理人數比），隨機抽取護理人員進行問卷調查。

診所護理人員部份，本研究由全國家診所（含西醫、中醫、牙醫）扣除金門縣、澎湖縣及連江縣等外島後之19,019家診所，依照北部（宜蘭縣、基隆縣、台北縣市、桃園縣、新竹縣市）、中部（苗栗縣、台中縣市、彰化縣、南投縣）、南部（雲林縣、嘉義縣市、台南縣市、高雄縣市、屏東縣）以及東部（花蓮縣、台東縣）診所比例，以隨機抽樣方式進行問卷調查，預計每間診所回收1~2份，共收西醫108份、中醫124份、牙醫117份有效問卷。

長照機構護理人員部分，則不同種類機構（護理之家、居家護理、康復之家）之比例，以隨機方式進行問卷調查，共計回收有效樣本數106份。

### 第三節 研究工具

#### 一、問卷設計

本研究透過國內外相關文獻及研究報告整理歸納後，並採取焦點團體法 (focus group)，希望藉此取得更多不同方面之看法與建議，作為問卷內容設計之參考本研究。於97年6月24日召開焦點團體。邀集台灣護理學會2名、中華民國護理師護士公會全國聯合會3名、護理人員及高階主管4名及相關領域專家學者2名，共計11名。主要瞭解與會人員對於護理人員薪資報酬、績效福利制度之現況與期望，並進一步探討全國醫療機構護理人員從事護理工作意願及其影響因素，另瞭解與會人員對醫院目前護理人力供需及薪資結構、績效福利制度等結構與合理性以及離職所需之成本之意見與建議，取得多方看法以作為問卷內容設計之重要參考依據。

護理勞動供給者主要為領有護理執照之護理人員，本研究主要研究對象為正在職場上工作之臨床護理人員，護理人員若只更換護理臨床工作場所，僅會造成護理人員流動率之提高，而不至於降低護理人動供給，因此，本研究對護理勞動供給之定義為持續從事臨床工作之意願。而依據本研究目的、相關研究結果、醫院現有相關福利制度（詳見附錄一）以及會議內容（詳見附錄二）所編制之問卷主要有「醫療機構護理人員」以及「護理主管」兩份問卷：「醫療機構護理人員」之問卷內容主要包含下列五大部分：1.執業機構屬性及其工作經驗（能力進階層級、工作行政職稱、機構權屬別、工作單位、工作時數、工作特性滿意度、照護品質等）；2.護理工作薪資現況及期望（近三個月平均薪資、合理的薪資、相對薪資、繼續工作意願）；3.現行績效與福利制度及期望（現行的福利、最缺乏的福利、

現行考核制度、評核過程透明度、評核結果合理性、獎金計算清楚程度、繼續工作意願等)；4.對薪資與績效福利制度之滿意度(對年薪、底薪、夜班費、福利制度、獎金結構、評核時間、評核方式及項目等滿意度以及整體繼續工作意願及其因素)；5.個人基本特性(例如：性別、年齡、婚姻、教育程度、執業地點等)，問卷詳見附錄三。

「護理主管」之問卷內容則包含：(1)執業機構屬性 & 工作經驗(能力進階層級、工作行政職稱、機構權屬別、工作單位、工作時數、工作特性滿意度、照護品質等)；(2)護理工作薪資現況及期望(近三個月的平均薪資、合理的薪資、相對薪資、繼續工作意願、薪資結構合理性等)；(3)現行績效與福利制度及期望(現行的福利、最缺乏的福利、現行考核制度、考核項目的客觀性、評核過程透明度、評核結果合理性、獎金計算清楚程度、繼續工作醫院等)；(4)對薪資與績效福利制度之滿意度(對年薪、底薪、夜班費、福利制度、獎金結構、評核時間、評核方式及項目等滿意度以及整體繼續工作意願及其因素)；(5)護理人力供需及護理品質(護理人力現況、新進人員比例、離職率、招募護理人員難易度、病床數與護理人數比等)；(6)個人基本特性(例如：性別、年齡、婚姻、教育程度、執業地點等)，問卷詳見附錄四。

護理人員離職單位成本與護理主管訪談題目則包含：(1)護理人員招募(會不會開會、開會時間、招募時平均一個名額會有幾人前來應徵、面試時間、面訪主管、是否有筆試等)；(2)護理人員報到及職前教育訓練(報到手續時間、全院環境介紹時間、工作單位環境內容介紹時間、由誰帶領、資深人員帶領新人方式、時間、薪資、新人多久不當人力計算、新進人員薪資等)；(2)相關用品成本(體檢費用、工作服、皮鞋、外套、背心之單價與單位等)，問卷詳見附錄五。



本研究問卷調查方式主要採郵寄方式，部分醫院因護理人力較緊，本研究則加派訪員至醫院進行調查，訪員手冊詳見附錄六。

## 二、問卷信效度

本研究初步設計完成將之問卷，首先將進行效度測量，將以專家效度進行內容效度（content validity）之測量。將邀請八位相關專家學者，依照研究變項的適用性來衡量題目，評估問卷與研究主題相符的程度，針對問卷內容每個題目的重要性、適當性與明確性進行問卷效度之評定，以專家意見之 CVI（Content Validity Index）大於 0.8 為保留題，重要性、適當性及明確性方面如未達 0.8 者，綜合專家意見修改或予以刪除，將問卷內容定義模糊之題目予以釐清，以確認本研究問卷之效度。「醫療機構護理人員」之 CVI 平均值為 0.98 分，「護理主管」之 CVI 平均值為 0.97 分，顯示本問卷效度極佳。

在問卷信度量測方面，本研究問卷因詢問護理人員對薪資、績效及福利制度之相關資料以及相關問題，而以不記名的方式進行，無法使用「再測法」重複訪談。因此，本研究採取計算 Cronbach  $\alpha$  係數，確認問卷內容的一致性。本研究針對「護理薪資滿意度」以及「績效制度滿意度」二構面計算其 Cronbach  $\alpha$  係數，分別為 0.88 分及 0.95 分，顯示本研究問卷內容具有高度一致性。

## 三、資料分析

本研究將收集到之問卷資料進行描述性統計分析，依照研究樣本之個人基本特性、目前薪資福利待遇情形、對薪資、績效與福利制度之滿意度與期望等，以次數及百分比來描述問卷各變項之分佈情形。因不同工作醫

療院所層級、單位及職稱皆有可能有不同的薪資報酬，因此本研究另依照機構權屬別（公立醫療院所正職者、公立醫療院所約聘者、私立醫療院所、財團/社團法人）、機構層級別（診所、長照機構、地區醫院、區域醫院、醫學中心）、工作單位（門診、一般病房、特殊單位）、職稱別（無行政職稱者、小組長、護理長、督導、主任）等類別，分析全部護理人員和一般護理人員（排除護理長、督導、主任）之薪資結構及其比重。

此外，本研究利用卡方檢定分析新進護理人員（工作不到三年）及資深護理人員（工作三年以上），在對薪資之滿意度、績效與福利制度之滿意度與期望、持續從事護理工作之意願方面之差異。

在複迴歸分析（multiple regression analysis）方面，以護理人員持續從事護理工作之意願強度（以likert's scale五等分法）為依變項，自變項則包含護理人員之基本特性、目前薪資福利待遇情形、對薪資、績效與福利制度之滿意度、工作特性、工作環境等相關變項，利用逐步複迴歸分析影響護理人員對於持續從事護理工作意願之相關因素。

#### 四、專家座談會

最後，本研究將上述各階段研究結果進行最後彙整，並將結果作一完整的討論，針對歸納出影響從事護理工作意願之因素，召開專家座談會，再度邀請護理學會代表 2 位、護理公會全聯會代表 2 位、醫院高階護理主管 5 位、及相關領域之專家學者代表 2 位，針對研究結果歸納出影響繼續從事護理工作意願之因素以及護理人員離職所需成本進行討論，並針對改善護理人力供給與需求情形提出適當的改善方式及建議，會議紀錄詳見附錄七。

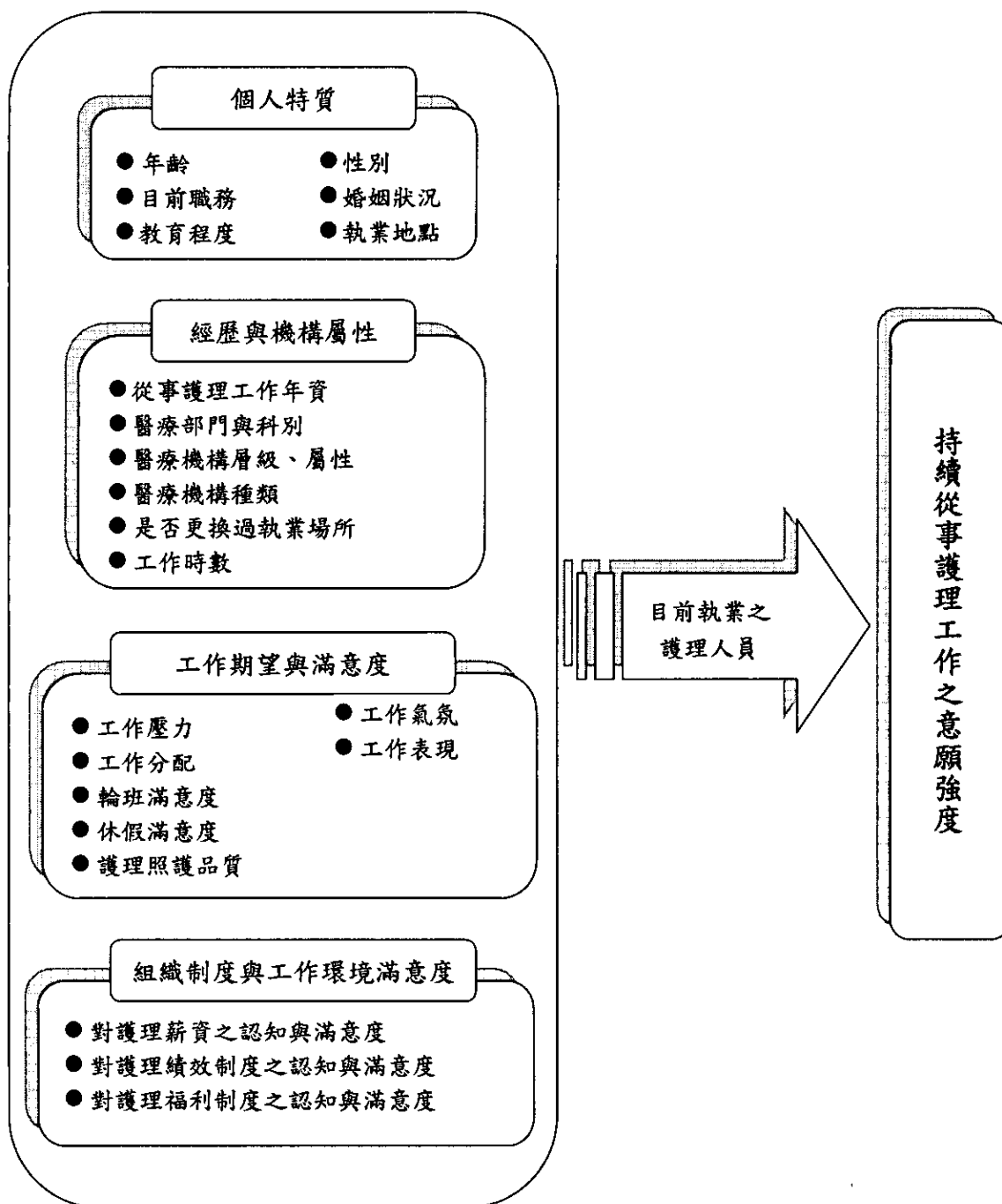


圖 3-2、研究架構

## 第四章 研究結果

因本研究主要探討護理薪資、績效制度以及福利制度等待遇，而上述待遇會因護理人員在不同工作醫療院所以及不同工作內容而異。因此，本研究之研究對象分為診所（含西醫、中醫、牙醫）護理人員、長照機構（含居家護理、護理之家、康復之家）護理人員、醫院（含地區醫院、區域醫院、醫學中心）護理人員以及護理主管等對象。

為確定回收樣本具代表性，本研究進一步進行樣本與母群體之適合度檢定。在診所部分，護理人員因無單獨統計診所執業人數的資料，除聯合診所可能會有較多領有護執照之護理人員外，多數診所領照的護理人員數大多僅有一名，因此，本研究將診所部份分別以地域性（北、中、南、東）分類，以診所數之比例進行分析，結果顯示本研究西醫診所、中醫診所以及牙醫診所之樣本比例與母群體比例無顯著差異（ $p>0.05$ ）（詳見表 4-1）。長照機構部分因無護理人員數之相關數據，因此本研究無法進行適合度檢定，僅以型態別分別取樣。而醫院部分則以地區醫院、區域醫院、醫學中心護理人員比例進行分析，結果顯示本研究醫院護理人員樣本與母群體比例無顯著差異（ $p>0.05$ ）（詳見表 4-2）。

因本研究主要探討目的為薪資結構與績效福利制度，其結果皆因醫療院所型態之不同而會有所差異，因此，本研究結果將依診所、長照、醫院以及全體護理人員四部分呈現，其結果詳述如下：

### 第一節 護理人員基本資料

本研究共計回收 1087 份問卷，其中包含 349 份診所問卷（西醫診所 108 份、中醫診所 124 份、牙醫診所 117 份）、長照機構問卷 107 份、醫

院問卷 631 份（地區醫院 160 份、區域醫院 271 份、醫學中心 200 份）。教學醫療院所佔 51.2%，多數（48.2%）為私立醫療院所。

本研究樣本有 98.9% 為女性，年齡多為 21 歲~30 歲（49.4%），其次為 31 歲~40 歲，平均年齡為 33.1 歲。教育程度多為專科畢業（41.2%）、其次為二技/四技（25.4%），未婚者 49.1%，已婚者 48.4%（詳見表 4-3）。

護理專業能力進階部份，其中半數（58.5%）為 N~N2，而診所部分因多數無參予能力進階考試，所以選擇「其他」者佔較大的比例（34.4%）。除診所護理人員最高階護理執照有 49.9% 為「護士執照」外，長照機構（81.3%）、醫院（90.2%）的護理人員最高階執照皆為「護理師執照」；而目前護理工作職稱主要為「護理師」（63.9%），但也有 12.1% 領有護理師執照之護理人員工作職稱為「護士」。在 1087 位樣本中，無行政職稱者佔 59.5%、8.8% 擔任小組長、護理長以上者約 30.8%。84.5% 為正職之護理人員，15.5% 為約聘之護理人員（詳見表 4-4）。

## 第二節 護理人員工作現況

在工作年資部分，27.2%的護理人員總年資介於1年至5年間，其次為5~10年（22.6%），在該院的年資分布情形亦同。本研究樣本平均總年資為10.9年，其中又以長照機構的平均年資17.2為最長，診所護理人員平均年資則為8.0年。目前工作的單位特殊單位居多數（37.8%），其中20.3%為加護房之護理人員，其次為護理部的行政主管（13.7%）以及開刀房的護理人員（11.8%）。護理人員平均每週工作時數（含加班）平均為45.6小時，其中50%的護理人員每週平均工作時數為40小時至50小時，其次為30小時至40小時（27.5%）；醫院護理人員平均每週護理工作時數47.0小時，又有2成（20.2%）的護理人員其平均每週工作時數超過50小時，顯示醫院護理人員其工作量略高於診所與長照機構護理人員（詳見表4-4）。

67.9%的護理人員曾經更換過工作的醫療院所，平均更換次數為2.0次（醫院1.9次、長照2.7次、診所2.1次）；更換工作主要的原因主要為個人因素（32.0%），其次為距離問題（22.6%）、福利不好（17.7%）以及薪資不合理（17.7%）等；若以型態別來看，診所護理人員更換醫療院所的主因為個人因素（45.9%）、薪資不合理（30.7%），長照護理人員更換醫療院所的主因為個人因素（44.3%）、輪三班（30.9%），醫院護理人員更換醫療院所的主因為個人因素（31.5%）、距離問題（25.0%）。

在工作分配合理性方面，38.6%的護理人員表示工作分配合理或非常合理，16.0%的護理人員認為不合理或非常不合理。而在輪班滿意度部分，30.5%的護理人員認為表示滿意或非常滿意，表示不滿意或非常不滿意者則佔19.9%，其中長照機構護理人員對輪班制度滿意度表示不滿意或非常不滿意的比例偏高（28.9%），而醫院護理人員表示滿意或非常滿意的比例最

低 (27.4%)。休假滿意度部份，整體而言滿意或非常滿意的比例 (41.8%) 高於不滿意或非常不滿意的比例 (19.7%)，但診所護理人員滿意休假制度的比例 (33.4%) 略低於長照機構 (58.0%) 及醫院 (43.6%)。工作氣氛部份，表示滿意或非常滿意的護理人員佔 63.5%，表示不滿意或非常不滿意者僅 5.7% (詳見表 4-5)。

工作壓力方面，半數以上 (60.7%) 的護理人員表示護理工作壓力很大，僅有 6.0% 的護理人員表示工作壓力低或完全無壓力。本研究進一步詢問護理人員覺得自己工作是否稱職，有一成 (11.5%) 的護理人員表示有待努力或極需加強，表示稱職或非常稱職者約 51.9%。此外，本研究亦詢問受訪護理人員對於自己所工作的醫療院所護理照護之品質，48.6% 的護理人員表示機構護理照護品質良好或極佳，但也有高達 16.7% 的護理人員表示機構護理照品質極需加強或有待努力，其中長照機構 (19.6%) 及醫院 (18.9%) 表示照護品質需加強的比例高於診所 (11.8%) (詳見表 4-5)。

本研究進一步以皮爾森相關係數 (Pearson Correlation Analysis) 分析「工作分配合理性」、「輪班滿意度」、「休假制度滿意度」、「工作氣氛」以及「工作壓力」等工作環境與護理人員工作表現之相關性，其結果顯示除「工作壓力」外，其餘皆與護理人員工作表現呈顯著正相關 ( $p < 0.05$ ) (詳見表 4-24)。

### 第三節 護理人員薪資現況與期望

根據本研究瞭解，護理人員薪資結構主要包含底薪、專業加給、特殊津貼、夜班/值班費、績效獎金和其他薪資等，而每個月的夜班工作不同則會有不同的薪資，因此本研究詢問護理人員近三個月的平均薪資以避免因工作情形不同而有高估或低估之情形。

由本研究結果可知，整體而言護理人員近三個月的平均薪資為 38351 元，其中診所護理人員近三個月的平均薪資為 26557 元、長照護理人員近三個月的平均薪資為 38893 元、醫院護理人員近三個月的平均薪資為 44742 元（詳見表 4-6）。

而在期望薪資部分，護理人員近三個月的期望薪資為 43305 元，其中診所護理人員近三個月的期望薪資為 29607 元、長照護理人員近三個月的期望薪資為 42299 元、醫院護理人員近三個月的期望薪資為 51251 元。護理人員期望的薪資約比目前實際獲得之薪資高了 4954 元（診所 3050 元、長照 3406 元、醫院 6509 元）（詳見表 4-6）。

本研究進一步詢問護理人員薪資與其他同級醫院相較之情形，10.5%的護理人員表示不清楚他院薪資情形，而高達 30.0%的護理人員表示護理薪資比他院薪資低或低很多。根據護理人員目前薪資及工作壓力和負擔，本研究詢問護理人員留職之意願，約有 46.2%的護理人員表示願意或非常願意，但也有 10.6%的護理人員表示不願意（詳見表 4-6）。

因不同醫療院所層級、單位及職稱皆有可能有不同的薪資報酬，因此本研究另依照機構權屬別（公立醫療院所正職者、公立醫療院所約聘者、私立醫療院所、財團/社團法人）、機構層級別（診所、長照機構、地區醫院、區域醫院、醫學中心）、工作單位（門診、一般病房、特殊單位）、



職稱別（無行政職稱者、小組長、護理長、督導、主任）等類別，分析全部護理人員和一般護理人員（排除護理長、督導、主任）之薪資結構及其比重（詳見表 4-7～表 4-19）。

在護理薪資結構滿意度部份，整體而言，34.1 %的護理人員對護理年薪感到不滿意或非常不滿意，22.6%表示滿意或非常滿意。護理底薪部份，不滿意或非常不滿意的比例(42.4%)高於滿意或非常滿意的比例(20.4%)。護理夜班費部份，不滿意或非常不滿意的比例（38.0%）亦高於滿意或非常滿意的比例（17.6%）；此外，護理人員對「護理年薪滿意度」以及「獎金結構滿意度」與其工作表現呈顯著正相關（詳見表 4-24）。而護理固定夜班費的部份，不滿意或非常不滿意的比例（34.2%）亦高於滿意或非常滿意的比例（19.5%）（詳見表 4-20）。

本研究進一步詢問護理主管對於薪資結構合理性，研究結果顯示，6.8%主管表示護理人員薪資結構未考量「專業證照」；而主管表示在給付金額合理性部分，認為給付最不合理的考量項目是「風險程度」（15.3%），其次為「績效評估」（13.0%）、「工作負擔」（12.9%）。

#### 第四節 現行福利與績效制度與期望

##### 一、福利制度

福利制度方面，機構現行的福利制度中居多數（前五項）之福利制度：整體而言為醫療優待（73.6%）、三節獎金（59.1%）、考績獎金（58.8%）、員工旅遊（58.3%）、生日禮金（52.7%）。診所為醫療優待（77.0%）、三節獎金（55.3%）、伙食津貼（43.8%）、員工旅遊（37.5%）、生日禮金（36.0%）。長照機構為三節獎金（71.8%）、考績獎金（57.3%）、進修機會（57.3%）、員工旅遊（55.3%）、生育津貼（53.4%）。醫院福利部分因公私立醫院會有所差別，因此，本研究分開呈現結果，公立醫院福利最多者考績獎金（88.1%）、其次為住宿提供（81.6%）、生育津貼（64.2%）、結婚津貼（64.8%）、員工旅遊（64.3%）；而私立醫療院所部份，福利項目最多為醫療優待（85.7%），其次為伙食津貼（79.9%）、三節獎金（77.5%）、生日禮金（73.3%）以及員工旅遊（73.3%）（詳見表 4-21）。

護理人員覺得醫療機構最為缺乏（前五項）的福利制度：整體而言為不休假津貼（37.1%）、三節獎金（30.2%）、護士節慰勞（29.8%）、員工旅遊（26.6%）、伙食津貼（26.5%）。診所覺得醫療機構最為缺乏之福利為護士節慰勞（45.5%）、員工旅遊（38.2%）、進修機會（38.2%）、不休假津貼（33.3%）、三節獎金（33.0%）。長照機構為生日禮金（34.0%）、員工旅遊（34.0%）、護士節慰勞（31.1%）不休假津貼（30.1%）、伙食津貼（26.2%）。公立醫院部分為伙食津貼（50.8%）、三節獎金（48.4%）、生日禮金（28.7%）、護士節慰勞（25.8%）、進修機會（20.9%）。私立醫院部分為不休假津貼（52.7%）、考績獎金（25.5%）、進修機會（20.2%）、生育津貼（19.2%）、三節獎金（18.9%）、員工旅遊（18.9%）（詳見表

4-21)。

護理人員對福利制度的滿意度與護理人員工作表現呈顯著正相關 ( $p < 0.05$ ) (詳見表 4-24)。本研究進一步詢問護理人員依照目前機構福利制度之留任意願，13.0%的護理人員表示，依照目前的福利，不願意或非常不願意繼續在同機構執業，而表示願意或非常願意者之比例為 46.0% (詳見表 4-21)。

## 二、績效考核制度

績效考核的部分，研究結果顯示工作態度(85.9%)、服務態度(84.7%)、遲到早退(80.8%)、專業技術(80.4%)與服裝儀容(77.6%)為現在較多醫療院所績效考核之項目；而發展潛能(24.9%)、訓練進修(18.2%)以及領導能力(15.7%)則為護理人員認為不清楚醫院是否有考核的項目(詳見表 4-22)。

而護理人員表示績效考核不客觀之項目前五項為領導能力(28.5%)、發展潛能(23.3%)、溝通協調(15.6%)、訓練進修(15.6%)以及應變能力(15.0%)。而護理人員表示不清楚績效考核方式的項目為服務態度(1.4%)、應變能力(1.3%)以及領導能力(1.2%) (詳見表 4-22)。

在績效考核制之過程與結果方面，有關績效評核過程透明度部份，護理人員表示非常不透明或不透明的比例(29.4%)高於透明或非常透明的比例(23.8%)。高達 40.6%的護理人員表示績效獎金核算方式非常不清楚或不清楚，表示清楚或非常清楚者僅有 22.8%。而在績效評核結果的合理性部分，表示不合理或非常不合理的比例(23.6%)亦高於表示合理或非常合理的比例(21.9%) (詳見表 4-22)。

本研究進一步詢問護理人員對福利績效制度之滿意度，由表 4-23 得

知，護理人員對福利制度、績效獎金結構、績效評核時間、績效評核方式以及績效評核項目部份，表示非常不滿意或不滿意的比例（36.0%、39.0%、27.6%、31.2%、28.6%）皆高於表示滿意或非常滿意的比例（21.0%、18.6%、19.4%、17.8%、17.9%）；且與護理人員工作表現皆呈顯著正相關（ $p < 0.05$ ）。

依照目前的績效考核制度，護理人員表示願意或非常願意繼續在同機構執業者為 37.9%，但亦有 13.3% 的護理人員表示不願意繼續留在同機構執業（詳見表 4-22）。

### 三、護理工作年資與薪資績效福利制度之相關性

本研究為瞭解資深護理人員（工作三年以上）與非資深護理人員（工作不到三年）對於薪資滿意度、績效與福利制度滿意度及工作意願之差異，則利用卡方檢定進一步分析。

研究結果顯示，資深護理人員與非資深護理人員對於護理薪資結構等變項之滿意度並無顯著差異（ $p > 0.05$ ），但對於單位薪資與其他同級醫院相比之差異部分則呈顯著相關（ $p < 0.05$ ），非資深護理人員認為他院薪資偏高的比例顯著高於資深護理人員。

在福利與績效制度方面，非資深護理人員與資深護理人員對於機構福利制度差異的留職意願上則有顯著差異（ $p < 0.05$ ），非資深護理人員表示不願意及非常不願意的比例高於資深人員。而在績效評核過程透明度、績效獎金結構、績效評核時間、評核方式和項目、評核結果部份，資深護理人員與非資深護理人員則無顯著相關（ $p > 0.05$ ），但在績效獎金核算方式清楚程度部分，資深人員表示清楚的程度則顯著高於非資深人員（ $p < 0.05$ ）（詳見表 4-30 ~ 表 4-32）。

## 第五節 護理人力供需與留職意願

### 一、護理人力供需

本研究另針對醫院護理主管（護理長以上者）詢問目前醫療院所護理人力供需部份，在 311 位護理主管中有 49.7%的護理主管表示，目前單位護理臨床人力不足或非常不足，表示足夠或非常足夠者僅有 18.4%。而目前護理人員招募的困難度部份，高達 71.9%的護理主管認為招募非常困難或困難，表示容易或非常容易者 5.9%；而表示招募不易的主要原因多為護理人員薪資低、臨床工作負荷大、新進人員抗壓性低、流動率高等原因（詳見表 4-28）。

整體而言，目前單位新進護理人員（工作未滿三個月）所佔比例平均約為 8.5%，除了表示單位沒有新進護理人員外，有 35.9%的護理主管表示單位新進護理人員約為 0.1%~10%，其次為 10.1%~20%（23.0%）。本研究進一步詢問護理主管目前護理人員之離職率，研究結果顯示，整體而言護理人員（含新進人員）離職率約為 21.4%，新進人員離職率約 23.7%，若不含新進人員之離職率則約為 14.2%（詳見表 4-28）。

在護理照護人力部分，整體而言，目前醫療機構白班護理照護人力現有編制約為每位護理人員照護 9.9 床，實際照護 10.8 床；小夜班護理照護人力 15.7 床，實際照護 17.0 床；大夜班護理照護人力 19.4 床，實際照護 20.1 床。

因慢性病床，如精神科照護病床、護理之家等，照護員人數與一般醫院急性病床的標準不同，以及加護病房的照護人力規定亦與一般急性病床不同，因此，本研究進一步排除慢性病床及加護病房、開刀房等相關特殊病床，以瞭解目前一般病床護理照護人力現況，由表 4-29 知，白班護理照

護人力現有編制約為每位護理人員照護 9.0 床，實際照護 9.7 床；小夜班護理照護人力 13.2 床，實際照護 14.6 床；大夜班護理照護人力 17.7 床，實際照護 18.1 床。而目前機構護理時數加護病房平均護理時數約為 10.4 小時，一般病房護理時數約為 2.2 小時。

## 二、護理人員繼續從事護理臨床工作之意願

整體而言，護理人員持續從事護理臨床工作之意願，有 43.8% 的護理人員表示願意或非常願意，但表示非常不願意或不願意者亦有 18.7%。其中診所護理人員表示不願意或非常不願意的比例高達 23.8%，而長照機構護理人員願意繼續從事護理臨床工作的意願（60.6%）高於診所（39.3%）及醫院護理人員（42.6%）。整體而言，不願從事護理臨床工作的因素主要為工作負荷與壓力（54.4%），其次為薪資不合理（49.7%）、護理工作需輪三班（34.9%）、福利制度不完善（34.4%）及護理專業不受尊重（33.9%）等（詳見表 4-26）。

本研究進一步以繼續從事護理工作意願強度（1 分非常不願意~5 分非常願意）為依變項，將護理人員基本特性、目前薪資結構與滿意度、績效福利制度相關變項與工作環境和經驗等變項為自變項，置入逐步複迴歸之分析模式中，研究結果顯示，「教育程度」、「婚姻狀況」、「是否為主管」、「工作分配合理性」、「休假制度滿意度」、「工作氣氛融洽度」、「護理年薪滿意度」、「護理固定夜班費滿意度」、「績效獎金核算方式清楚程度」、「績效評核時間滿意度」等變項皆顯著影響護理人員繼續從事護理臨床工作之意願（ $P < 0.05$ ）（詳見表 4-33）。

專科畢業者持續從事護理工作意願顯著低於護理職校畢業者；離婚或喪偶者持續從事護理工作意願顯著高於未婚者；而主管持續從事護理工作

意願顯著高於非主管者。工作分配合理性、休假制度滿意度、工作氣氛融洽度皆與持續從事護理工作意願呈顯著正相關。

在護理薪資結構部份，顯著影響護理人員持續從事護理工作意願之項目為護理年薪及固定夜班費之滿意度（顯著正相關， $P < 0.05$ ）。在績效制度方面，顯著影響護理人員持續從事護理工作意願之變項為獎金核算方式清楚度及評核時間滿意度（顯著正相關， $P < 0.05$ ）；而福利制度則與護理人員持續從事護理工作意願無顯著相關。以影響力來看，除了醫療院所無法改善之因素外（教育程度），影響最大的因素為對護理年薪滿意度，其次為獎金核算方式清楚程度，以及工作分配合理性。本研究結果顯示，護理人員對年新滿意度每增加 1 單位，持續從事護理臨床工作之意願則平均增加 0.17 個單位（詳見表 4-34）。本研究進一步以逐步複迴歸分析探討影響護理年薪滿意度之因素，其結果顯示「薪資與同級醫院相較之差別」、「對護理底薪滿意度」、「對護理夜班費滿意度」、「對福利制度滿意度」以及「對評核項目滿意度」與護理年薪滿意度成顯著正相關（ $P < 0.05$ ），其中更以「底薪滿意度」所具的影響力最大（詳見表 4-34）。

本研究為探討護理底薪佔全薪比例多寡是否會影響護理人員持續從事護理臨床工作之意願。因此，本研究以持續從事護理臨床工作意願（1 分~5 分）為依變項，自變項包含性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、執業地點、年資、工作層級與單位、能力進階層級、護理工作職稱、是否為主管等相關基本資料以及目前底薪佔全薪之比重為自變項，以逐步複迴歸分析探討影響護理勞動供給之因素；結果顯示除年齡、是否為主管、婚姻為顯著影響勞動供給之因素外，護理底薪佔全薪之比重亦與勞動供給意願呈顯著正相關（ $p < 0.05$ ）。每當比重增加 1 個單位，護理人員持續從事護理臨床工作之意願將增加 0.3 個單位（詳見表 4-35）。

## 第六節 護理人員離職單位成本

根據本研究綜合多間醫療院所及相關文獻（李穎俐、徐少慧、黃升苗，2008）瞭解護理人員離職招募護理人員之流程，主要分成二部分：護理人員招募、報到及職前訓練（如圖 4-1、圖 4-2）：

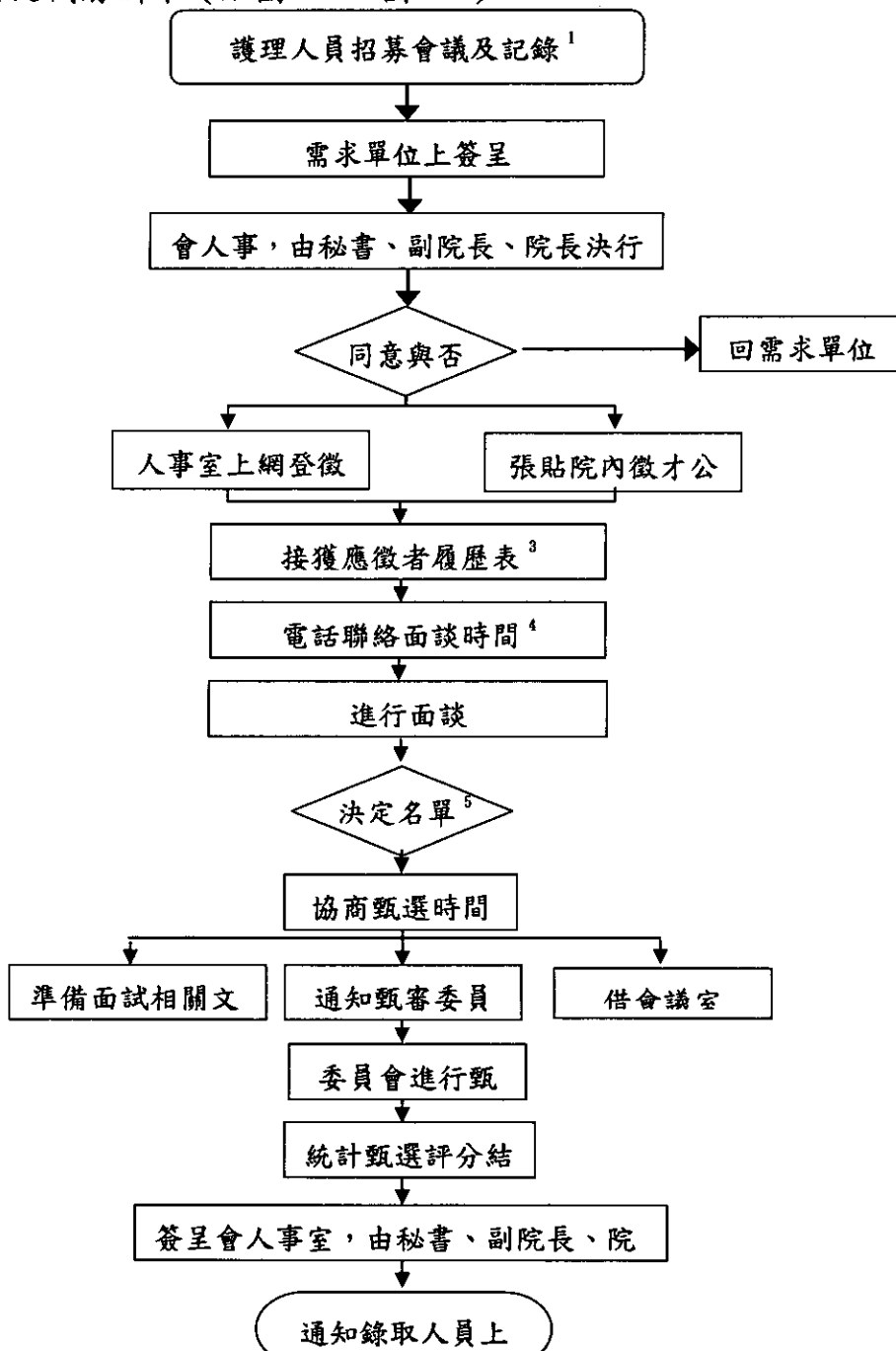


圖 4-1、護理人員招募流程圖



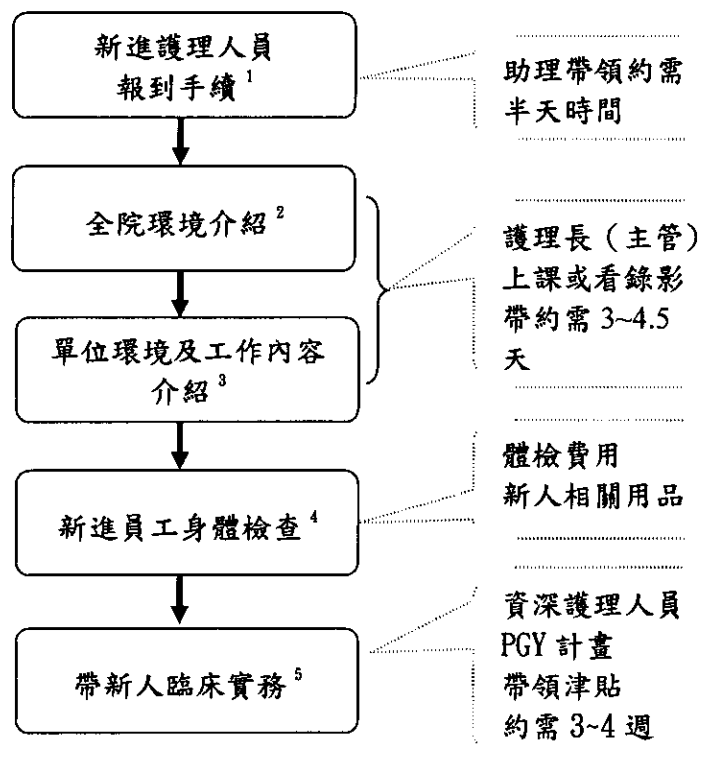


圖 4-2、護理人員報到及職前訓練流程圖

本研究由圖 4-1 及圖 4-2 彙整出護理人員離職成本主要為招募成本、報到及職前訓練成本、新人用品材料成本三大部分：招募工作成本主要內容會議時間與人力、張貼公告、連絡面試、面試等時間和人力等成本，其中紙張、電腦使用成本及電話費其成本較難估算且影響不大，而張貼公告多為網路上公佈求職公告，因此，該部分則不納入護理人員離職單位成本粗估之計算；而報到及職前訓練成本則包含健康檢查、全院介紹與單位環境介紹、新進人員不算人力之薪資、資深人員帶領新人的時間成本；新進人員用品材料成本則包含體檢費用、制服、外套、鞋子等。

護理人員離職成本在台灣無相關資料統計，較難以精確計算，且不同醫院層級其招募跟訓練的方式會有所不同，即便是同一層級的醫療院所也是有所差異，因此，本研究與國內 3 間醫學中心、5 間區域醫院以及 3 間地區醫院，共 11 間醫療院所之護理（副）主任深入訪談，以獲得本研究欲

計算護理人員離職單位成本之資訊。

本研究首先與各醫院護理主管取得面試及筆試時間與人員數、新進人員報到、職前訓練等相關資訊，若醫院護理主管能給予相關人員之薪資（或時薪），本研究就直接代入計算，若無法給予相關資訊，本研究則改以本研究所計算出之相關人員時薪來計算，如護理主任平均時薪為 280 元~377 元、督導平均時薪為 291 元~301 元、護理長平均時薪為 242 元~283 元、新進人員平均薪資為 186 元~200 元、資深人員（工作年資滿 3 年以上，無行政職者）平均薪資為 202 元~227 元（詳見表 4-36）。

本研究針對 11 家醫療院所護理主管訪談的結果，不同層級的醫療院所招募的流程大致相同，最大的差別在於面試前是否有考試（筆試或技術考），以及院內是否會開會決定招募人數，因每家醫療院所科別及上班屬性之出缺情形不同，所以面試時間也會有所差別。會議時間約需 30 分鐘~1 個小時，考試時間平均約需 20~30 分鐘，面試時間平均約需 30 分鐘~2 小時（需視當日前來面試之人數）。在招募新人成本部分，本研究結果所計算出之數據：醫學中心平均為 709 元~1644 元、區域醫院為 1556 元~3354 元、地區醫院為 436 元~2282 元（詳見表 4-37）。

而在新進人員報到及職前訓練部份，報到手續費時約 1 小時至 3 小時，若包含體檢時間，報到手續約需 0.5 天~1 天；而全院環境介紹及單位環境介紹部份，該部份主要由護理長或主任帶領，部分醫院採取錄影帶上課、部分醫院則會有各單位主管輪流上課，時間約 2.5 天~4 天；而新進護理人員大約 4 週~8 週不計算護理人力，其中地區醫院訓練期較區域醫院及醫學中心長，因此訓練成本會較高；在試用時期，資深人員（至少 3 年工作年資或小組長）會全程帶領，部分醫院將給予資深人員（部分醫院稱之為輔導員或 Preceptor）額外津貼（輔導一位新進人員約有 2000 元~4500 元不

等)。因此，在新進人員報到及職前訓練成本部分，本研究結果所計算出之數據：醫學中心平均為 64123 元~67562 元、區域醫院為 55369 元~71521 元、地區醫院為 82000 元~87119 元（詳見表 4-37）。

新進人員用品部份，該部分則包含體檢費用、工作服、皮鞋、外套及背心之費用，本研究結果所計算出之數據：醫學中心平均為 5000 元~5850 元、區域醫院為 2800 元~4000 元、地區醫院為 3500 元~5000 元（詳見表 4-37）。

綜合上述，本研究所計算出護理人員離職單位粗估成本：醫學中心為 72501 元、區域醫院為 67557 元、地區醫院為 91595 元。整體而言，每位護理人員離職單位成本平均高達 75461 元，是為醫療院所不容小覷之數字（詳見表 4-37）。

## 第五章 討論

本研究以研究目的為核心分為「護理照護人力供需」、「護理薪資績效與福利現況與期望」以及「護理人員持續從事護理臨床工作意願」等三大部分進行討論，討論內容詳述如下：

### 第一節 護理照護人力供需

#### 一、護理人員執業現況

不健全的護理工作環境已是護理人力短缺形成的主要原因之一。而由本研究結果得知目前護理人員對於「目前工作分配合理性」、「休假制度滿意度」、「輪班滿意度」、「休假制度滿意度」以及「工作氣氛融洽度」表示滿意的比例略高於不滿意的比例。本研究進一步與醫療院所層級別進行交叉分析，其中「輪班滿意度」其平均滿意度與其他項目相較下偏低且與醫療機構層級別無顯著相關，其餘結果皆與醫療院所層級別呈顯著相關 ( $p < 0.05$ )。其中長照護理人員覺得工作分配合理性者之分數最高(3.5分)，而平均分數最低者為醫學中心護理人員(3.0分)；對休假制度最滿意者亦為長照機構護理人員(3.5分)，而最不满意者為醫學中心護理人員(3.0分)；工作氣氛融洽度部分也是長照機構護理人員最高(3.9分)、醫學中心護理人員最低(3.6分)；而工作壓力部分，診所護理人員的壓力(3.3分)相對低於其他層級之醫療院所，推論其可能原因為，醫院相較於診所其人力會較於吃緊，且新制醫院評鑑亦會增加醫院護理人員額外之工作和壓力(詹慧珠等，2008)。

由上述結果得知，目前長照醫療機構之護理人員其工作環境相較之下為良好，而醫學中心的工作環境則尚待加強。

目前正在護理臨床工作執業之護理人員，高達 67.9%的護理人員曾更換過工作的醫療院所，平均更換次數為 2 次，該結果雖然不會影響護理人力的供給，但卻也代表著護理人員流動率仍居高不下。本研究進一步詢問更換執業醫療院所的原因，除個人因素無法改善外，診所主要因素為薪資不合理，長照機構主要為輪三班，醫院主要為福利不好，該部分結果可提供給相關醫療院所參考。

在護理人員對自己工作表現之評估部分，51.9%表示稱職，但仍有 11.5%的護理人員表示自己工作表現有待努力。本研究進一步分析，護理人員對自己工作表現評估與醫療院所層級無顯著相關，但與是否為新進人員（工作總年資未滿三個月者）則呈顯著相關（ $p<0.05$ ）。由此可知，新進護理人員對自己工作表現上欠缺自信。

本研究進一步探討工作表現與薪資制度、績效制度、福利待遇及工作環境等之相關性。由表 4-24 可知，工作氣氛顯著影響護理人員工作表現（ $p<0.05$ ），此與過去研究（張思綺，2004）相似，人際關係較好者其績效表現也愈佳。此外，工作分配、輪班和休假與工作表現亦呈顯著正相關（ $p<0.05$ ），推論可能與護理人員不同單位之工作特性以及工作年資有關。薪資制度方面，護理人員對「護理年薪滿意度」以及「獎金結構滿意度」與其工作表現呈顯著正相關（ $p<0.05$ ）；而在績效福利制度方面，護理人員對福利制度、績效獎金結構、績效評核時間、績效評核方式以及績效評核項目部份與護理人員工作表現呈顯著正相關（ $p<0.05$ ）。此結果與過去研究結果（錢慶文，1996；史懷哲，1998；史習安、陳佐任，2008）相似，員工的工作表現與薪資、績效和獎金相結合，不僅具激勵作用，亦可提高員工的工作表現。

本研究另詢問護理人員覺得機構之照護品質，48.6%護理人員表示機構

照護品質良好，但亦有 16.7%表示機構照護品質有待努力。該部分與是否為新進護理人員則無顯著相關，但與醫療院所層級別則呈顯著相關 ( $p<0.01$ )。由本研究結果顯示，診所護理人員自覺機構之護理照護品質最好 (3.5 分)，其次為長照機構護理人員 (3.4 分)、醫學中心 (3.4 分)、區域醫院 (3.2 分)、地區醫院 (3.1 分)；推論其原因可能為診所及長照機構護理人員其醫療特性的因素，而導致自覺照護品質略高於地區醫院及醫學中心部分；而醫院部分之照護品質好壞，與醫院設備、技術好壞或品質管控也有相關。

## 二、護理照護人力

不健康的執業因素以不同程度出現在護理執業環境中，往往會促使護理人員對工作不滿和離職，其中高壓力、高護病比為造成不健康執業環境因素之一 (Kreitze et al., 1997; Cullen, 1995)。Zurn、Doleau 以及 Stilwell (2005) 研究指出，護理人員最關切的前三項議題依序為增加護理人力、改善工作條件與環境以及提高薪資。由上述文獻可知，護理人力一直都是護理環境中極需改善的項目之一。

由本研究結果可知，目前我國護理人員平均每週工作時數約為 45.6 小時，已高於每週標準工作時數 40 小時，且與醫療院所層級別呈顯著正相關 ( $p<0.05$ )，醫學中心護理人員平均每週時數已高達 49.5 小時，由上述數據顯示，國內護理人員工作時數偏高，亦增加了護理人員的工作負荷，間接增加護理人員的離職率。

若由另一角度來看護理人力比，部分歐美國家均著手制定最低標準的護病人力比，衛生署亦在 2007 年初訂定新制醫院評鑑護理人力標準，將白班每位護理人員照護病人數作以下規範 (吳佳霖，2007)：地區醫院評鑑

基準：每 4 床至少應有 1 名專任護理人員，白班每位護理人員照顧病人數 $\leq$  11 人；區域醫院評鑑基準：每 2.5 床至少應有 1 名專任護理人員，白班每位護理人員照顧病人數 $\leq$  10 人；醫學中心評鑑基準：每 2 床至少應有 1 名專任護理人員，復健科、眼科、耳鼻喉科、皮膚科等病房之白班每位護理人員照顧病人數 $\leq$  9 人；神經內外科、一般內外科、兒科、婦產科、泌尿科、心臟外科、腦中風、安寧病房、血液腫瘤等病房之白班每位護理人員照顧病人數 $\leq$  8 人。而本研究結果顯示，醫學中心白班平均照護病床數為 8.5 床、區域醫院白班平均照護病床數為 9.2 床、地區醫院白班平均照護病床數為 10.8 床；若以平均數來看，三個層級醫院的平均照護人力應該都符合標準，但亦表示部分醫院所照護的人數是高於護理人力標準的。41.0%的護理主管表示，醫院病患照護人數高於評鑑所設置的標準，其中，醫學中心護病比例超過標準之比例更高達 81.8%，顯示醫院之護理人力的工作負荷依舊偏高。

文獻 (Buerhaus, 1998) 顯示，由於全球人口持續成長，照護需求會持續增加，且老年化的社會也會增加長期照護之需求，此外，青少年喝酒抽菸比例增加，亦提升了健康照護之需求，因此，人類對護理人員的需求會持續增加。然而，由本研究結果得知目前的護理人力已明顯不足 (49.7%的護理主管表示護理臨床人力不足，單位新進護理人員近一成 (8.5%)，且人員流動率高)，且護理人員離職率高達 21.4%，因此，護理人力會愈來愈缺乏，有效的留任計劃是目前護理界最重要的課題。

### 三、護理人員離職單位成本

甫進護理職場之新人，愈來愈多對職業環境感到挫折、自覺能力不足、缺乏自信，因而離開護理職場 (Hayburst, Saylor & Stuenkel, 2005)；高流

動率、剛畢業護理人員之適應問題所帶來的離職所需成本相對也不容忽視。因台灣目前醫療院所對於護理人員離職單位成本方面少有著墨，然而由本研究結果得知，一位護理人員離職所隱含的成本至少約需 6 萬 7 千元至 9 萬元不等，此結果與美國 2000 年的護理人員流動相關費用為護理人員薪資兩倍之研究結果略同（Atencio, Cohen, Gorenberg, 2003）。

由本研究結果不管是醫學中心、區域醫院還是地區醫院，離職的單位成本均以「新人不當正式護理人力之成本」佔大多數，而成本高低主要還是要看新進人員多久時間不當正式護理人力，亦即新進人員訓練期之時間長短；因新進人員不當正式護理人力，醫院仍需給其薪資，此外，更需請資深護理人員指導與輔導以降低新進護理人員的不適與離職率（林谷峻、鄭文凱，2007；Andersen, 2002; Butler & Felts, 2006），因此，該部份的成本會是護理人員離職單位成本中最主要的成本。

而由本研究結果得知，不同層級醫院之招募與訓練之情形會有所不同，即便是同一個層級的醫院也不盡相同。而在招募部份之成本，差別主要在於面試時間長短與面試主管為誰，但各間醫院該部分成本差距不算太大。反倒是護理人員訓練成本的差距會比較大，主要原因為地區醫院對於新進人員的訓練期較長，醫學中心與區域醫院，新進人員訓練滿一個月後，隨即上線工作，但地區醫院的新進護理人員之訓練時間拉長至 1.5~2 個月，相對需付出的成本亦高於醫學中心及區域醫院。而地區醫院新進護理人員訓練時間較長之原因，是否與地區醫院新進護理人員自信偏低或是與新進人員素質相關則需進一步探討。



## 第二節 護理薪資結構與績效福利績效制度

### 一、護理人員薪資結構

國內醫療機構薪資制度大致上為固定薪和變動薪之組合，兼具保障與激勵之作用。目前醫療院所現行薪資結構主要為底薪、專業加給、特殊津貼、夜班/值班費、績效獎金及其他薪資，除底薪外，其他均為變動薪資。而本研究主要探討護理薪資結構對勞動供給之影響，結果顯示，護理年薪滿意度及護理固定夜班費滿意度為影響護理人員薪資結構之顯著因素，其中又以護理年薪滿意度之影響力為最大。

本研究進一步探討影響護理人員對年薪滿意度之影響因素，其結果顯示，「護理底薪滿意度」是影響力最大的因素。此外，底薪佔全薪之比重與護理人員持續從事護理工作意願呈顯著正相關。由此可知，若要調整護理人員薪資，應可從護理人員「底薪」著手。

護理主管可能因其年資、年齡或對工作已有一定的認同感與成就感等相關因素，對持續護理工作會有較高之意願；因此，本研究另以護理底薪佔全薪之比重與非主管護理人員持續從事護理臨床工作之意願進行交叉比對，其結果為顯著相關 ( $p < 0.01$ )：當護理底薪佔全薪之比重約 0.69 時，護理人員對於持續從事護理工作之意願為「普通」，若將底薪比重提高至 0.75 時，護理人員對於持續從事護理臨床工作之意願則提升至「願意」甚至是「非常願意」。該結果可提供給醫療院所進行護理人員留任計畫時調整薪資之參考。

95 年度全國護理人員平均薪資約為 38328 元，同年度藥劑師平均薪資約為 40581 元、醫檢師約為 50704 元、營養師約為 43219 元、其他醫師人

員約為 44785 元（行政院勞工委員會，2009），由上述結果可知護理人員薪資為醫事人員中薪資最低者，甚至低於醫院管理人員（39049 元）。而本研究結果平均薪資約為 38351 元、平均底薪約為 43305 元，平均期望薪資約為 42299 元，平均期望底薪約為 28338 元，期望與實際之落差全薪約為 4954 元、底薪約為 3574 元。因此本研究建議，若要調整護理人員底薪，調整幅度約為 3000 元~4000 元，並配合底薪比重為 0.75，以提高護理人員留任意願。

此外，護理固定夜班費之滿意度也是顯著影響護理勞動供給因素之一，推論其可能原因，因護理工作需輪值三班，若對固定夜班費滿意度提高，對輪班之意願亦會提升，相對降低了離職之意願。因此，適度調整固定夜班費應可提升護理人員留任意願。

目前醫療院所小夜班的夜班費約為 300 元~400 元，大夜班的夜班費約為 500 元~600 元；而本研究結果得知整體護理人員認為合理的小夜班夜班費為平均為 492，大夜班之夜班費為 727 元；若進一步探討目前留任意願較低之護理人員對夜班費之想法，其結果為小夜班夜班費為平均為 534 元，大夜班之夜班費為 750 元。由本研究結果可知，目前護理人員對於夜班費期望與實際上之落差約小夜班約為 100 元~200 元，而大夜班之落差約為 150 元~250 元；而目前醫療院所固定小夜班費為 300 元~500 元，固定大夜班費為 500 元~780 元，由此可知，部分醫院可能無鼓勵固定夜班之措施，因此，本研究約略估計後，固定夜班費之調整幅度約落於 100 元~250 元間，但此結果僅提供醫療院所參考，實際情形仍需視其業務單位工作內容及負荷來訂定。

## 二、護理人員福利制度現況與期望

本研究結果顯示，福利制度雖然不會顯著影響護理人員勞動供給，但在影響護理人員更換執業醫療院所的原因中，福利制度是為主要因素之一；此結果與過去研究相似（吳淑華，2000）。良好的福利制度不僅可以吸引優秀的員工，更可降低舊有員工的流動率。

整體而言，護理人員對於目前福利制度繼續執業之意願平均分數為 3.37 分，其中診所及私立醫院護理人員依目前福利制度繼續執業之意願僅為 3.26 和 3.31 分，推論其可能原因為診所與私立醫院之護理人員對機構福利制度之滿意度偏低，平均分數為 2.7 分。因此，建議診所及私立醫院應適度改善診所與私立醫院之福利制度。

本研究結果顯示，目前診所護理人員覺得最缺乏的福利為「護士節慰勞」，而超過六成的醫院護理人員表示護士節慰勞是為現行的福利項目之一，但診所護理人員卻僅有 9.4% 表示執業機構有這項福利，若診所想提供福利來吸引優秀之護理人員，或許可以參考本研究之調查結果。

而在私立醫院部分，護理人員表示最缺乏的福利制度為「不休假獎金」，由本研究專家座談結果可知，目前台灣對於不休假獎金之制度，僅有公立醫院提供（部分公立醫院約聘人員亦無提供該項目），然而護理人員工作時數偏長且負荷高，常有無法休完的假期，但卻無法獲得等值的報酬，建議醫療院所應可考慮提供不休假之相關折衷辦法以體恤護理人員之辛勞。

## 三、護理人員績效制度現況與期望

績效制度為企業激勵員工重要的工作，然而若能配合相關獎勵回饋制度，能使其功能發揮的更完善。由本研究結果得知，52.2% 的主管表示單位

績效獎金佔總薪資比例相較其他單位低或低很多，僅有 6.9% 表示績效獎金佔總薪資的比例高，顯示護理人員的績效考核跟獎勵回饋之連結仍有改善之空間。此外，好的績效制度具備有公平、公正、公開之原則，才不至於造成員工對評核不滿或無法激勵優秀員工，而使績效評核流於形式 (Timmereck, 1989)；每位護理人員應該清楚知道他們被期待的表現是什麼之外，主管所設立的目標也要具體、具挑戰性及被接受，這樣才能鼓勵護理人員努力去追求 (Lassiter, 1989)。本研究結果顯示，目前護理人員對績效制度評核過程覺得不透明，在評核結果覺得不合理，績效獎金核算方式亦覺得不清楚。此外，評核時間滿意度及對獎金計算清楚度更是顯著影響護理人員勞動供給之因素；而本研究結果除了顯示護理人員不清楚機構現行的部份考核項目，也表示部份項目之考核方式不甚客觀。此現象值得醫療院所思考院方績效考核相關制度是否有定義清楚，是否有正確傳遞給員工。

目前最多護理人員表示績效考核不客觀之項目為領導能力，其次為發展潛能跟溝通協調，然而約有 6~7 成的護理人員表示機構有考核上述項目；或許績效考核項目較難以具體描述與評核，但建議醫療院所能公開表示考核方向或是提出相關指標，讓護理人員清楚瞭解能做什麼努力，才不至於讓績效考核流於形式而對留任意願造成負面影響。

### 第三節 護理人員持續從事護理臨床工作意願

本研究樣本中，高達 18.7%的護理人員不願意持續從事護理臨床工作，意即整體而言，近二成的護理人員將離開護理職場，其中診所護理人員不願再留在護理職場的比例更高達 23.8%；推論其可能原因為診所護理人員已離開大型醫院之執業環境，多數已不再有績效、品管監督以及輪大夜班之困擾，若不願意留在原職業場所工作，再回去其他醫院型態的機率會較低，因此，改走其他行業的機率會較高。

護理人員自述不願再從事護理工作因素主要為工作負荷與壓力、薪資不合理、輪三班以及福利不完善等。其中，診所護理人員在不願持續從事護理工作的主因中，薪資不合理所佔的比例是最高的，由本研究結果可知，診所護理人員於比起其他層級之護理人員，薪資的影響力更勝於工作負荷與壓力。

本研究進一步以逐步複迴歸分析探討影響護理人員持續從事護理臨床工作的重要因素，「教育程度」、「婚姻狀況」、「是否為主管」、「工作分配合理性」、「休假制度滿意度」、「工作氣氛融洽度」、「護理年薪滿意度」、「護理固定夜班費滿意度」、「績效獎金核算方式清楚程度」、「績效評核時間滿意度」等變項皆是顯著影響護理人員持續從事護理臨床工作的重要因素；本研究將上述因素歸類為「護理人員基本特質因素」、「工作經驗與環境因素」、「護理薪資結構因素」、「護理績效評核因素」等四大項，而「護理薪資結構因素」與「護理績效評核因素」已於本研究討論第二節中討論。本節則不再贅述，而對「護理人員基本特質因素」及「工作經驗與環境因素」之相關討論如下：

## 一、護理人員基本特質因素

本研究在控制年齡與性別下，專科畢業之護理人員持續從事護理臨床工作之意願顯著低於職校畢業者 ( $p < 0.05$ )，其他學歷雖然沒有顯著影響工作意願，但持續工作之意願也都比職校畢業者低。此結果與過去研究相似 (鄭文俊，1995；石樸，1991)，推論其可能原因為高學歷者之工作滿足感會較低，導致離職之意願會較高。

婚姻狀況為顯著影響護理人員持續從事護理臨床工作之因素，離婚或喪偶之護理人員繼續從事護理工作的意願顯著高於未婚者，而已婚者雖未顯著影響護理人員持續工作之意願，但其工作意願相較下卻低於未婚之護理人員，此結果與過去研究結果不大相似；過去已婚有家庭責任越大者，相較於未婚單身者有較低的離職率 (楊克平，1989；曾麗實，1994；鄭文俊，1995)。而本研究離婚或喪偶者，其需工作養家庭的壓力不亞於雙親家庭，因此能理解離婚或喪偶者的工作意願會較高。反觀已婚者，或許因為護理工作特性需輪值三班、家庭責任重，對於持續從事護理工作的意願會偏低，此結果與本研究第一年結果中的不願從事護理工作之因素-家庭責任及家人支持度，相互呼應。

## 二、工作經驗與環境因素

本研究結果顯示，擔任主管之護理人員對於持續從事護理工作的意願顯著高於非主管者，推論其可能原因為主管對其工作有較高的工作認同感與參與度有關，過去研究 (Lucas, Atwood & Haganan, 1993; 陳國瑚等，2006；陳麗芳等，2006) 顯示，工作認同感愈高，離職意願就愈低。因此建議醫療院所可鼓勵護理人員參與各項活動，或是部份計畫決策以提高護理同仁對工作之認同感和滿足感以降低離職之傾向。

而工作氣氛融洽度會影響護理人員工作意願，此結果與本研究第一年結果呼應，亦與過去研究相似（蕭仔伶等，2005；Hayburst, Saylor & Stuenkel, 2005），因此，建議醫療院所能不定期舉辦聚會活動（如聚餐、小會談等），並鼓勵護理人員參與，不僅可藉機增加護理人員之凝聚力，亦可拉近主管與護理人員的距離，同時傾聽基層護理人員的需求、抱怨或是建議，以作為改善護理工作環境之參考；或透過有效的獎賞領導行為，針對員工的工作狀況，予以適度的鼓勵、關心員工或獎賞，將能增加員工對組織的承諾感、工作滿意度以及降低護理人員之離職率（史習安、陳佐任，2008；余玉如等，2008；Wagner, 2006）。

## 第六章 結論與建議

### 第一節 結論

護理人力吃緊一直是近年來護理界關注的問題，面對護理人力需求不斷增加的趨勢下，影響護理勞動供給之因素則更顯重要。由本研究結果發現，目前在臨床工作上的護理人員中，有 43.8%的護理人員表示願意持續從事護理臨床工作，而有 18.7%的護理人員表示不願意持續從事護理臨床工作；其中，醫院護理人員表示會持續從事護理臨床工作之比例為 42.6%，低於整體平均值。

本研究以逐步複迴歸分析探討影響護理人員持續從事護理工作意願之因素，其結果顯示「教育程度」、「婚姻狀況」、「是否為主管」、「工作分配合理性」、「休假制度滿意度」、「工作氣氛融洽度」、「護理年薪滿意度」、「護理固定夜班費滿意度」、「績效獎金核算方式清楚程度」、「績效評核時間滿意度」皆為顯著影響護理勞動供給之因素。影響護理人員持續從事護理工作之因素眾多，本研究結果顯示，在排除無法改善的因素後，影響力最大的變項為「護理年薪滿意度」且呈顯著正相關，其次為獎金核算的清楚程度及工作分配的合理性。若以薪資結構來分析，整體而言，一般護理人員（非主管者）其底薪佔全薪比重高達 0.75 時，護理人員對於持續從事護理臨床工作則會有較高的意願。

目前護理薪資、績效與福利制度現況部份，護理人員近三個月之平均薪資為 38,351 元，期望薪資為 43,305 元；表示最缺乏的福利制度為不休假津貼、三節獎金、護士節慰勞；考核最不客觀的績效為領導能力、發展潛能以及溝通協調。在機構照護品質部分，48.6%的護理人員表示機構護理照護品質良好，自覺工作表現稱職者約 51.9%；而護理工作環境、護理薪資與



績效福利制度滿意度與護理人員工作表現呈顯著正相關。

49.7%護理主管表示護理人力不足，認為護理人員招募困難者更高達71.9%。整體而言，護理人員離職率為21.4%，而新進護理人員離職率為23.7%。護理人員離職平均單位成本約需75,461元。

就改善護理人力供需而言，外界無法改變理人力之需求，但醫療院所可提高護理人員執業意願以增加護理人力供給。整體而言，護理薪資結構與績效制度確實影響了護理勞動之供給，而福利制度雖然不會影響護理勞動供給，但卻會影響流動率。而有效的留任計畫是為謀求護理人力穩定性最佳的方式，本研究調查了目前護理人員對薪資、績效與福利制度之現況與期望，應可提供給醫療院所做為調整護理人員待遇之參考。

## 第二節 建議

本研究主要探討護理人員薪資與績效福利制度現況，並提出相關建議以改善護理人力供給與需求之情形，然而政策制定者不易改善護理人力之需求，僅能提高護理人力供給來因應護理人力之需求；而本研究之護理勞動供給之定義主要為護理人員持續從事護理工作之意願，因此，針對本研究結果提出以下建議：

### 一、對政策制定者之建議

醫院評鑑雖對護理人力制定了設置標準及護病人力比，但由本研究實際調查結果得知，部分醫院其護病人力比仍超出最低標準，建議衛生主管機關或是醫院評鑑應針對護理實際照護人力嚴加把關或不定期監督，以降低護理人員臨床工作之負荷。

### 二、對醫療院所之建議

#### (一) 適度調整護理人員薪資

由本研究結果顯示，護理年薪滿意度、固定夜班費滿意度皆為顯著影響護理勞動供給之因素。因此，適當調整護理人員之薪資應可提升護理人員留任意願，醫療院所可從護理人員底薪及固定夜班費上著手改善，建議底薪調整幅度約為 3000 元~4000 元，並配合底薪比重為 0.75，以提高護理人員留任意願；固定夜班費之調整幅度約落於 100 元~250 元間，但此結果僅提供醫療院所參考，實際情形仍需視其業務單位工作內容及負荷來訂定，以增加護理人員持續工作之意願。

## (二) 清楚定義績效考核制度

本研究結果顯示，績效評核項目應未顯著影響護理人員勞動供給，但績效獎金核算清楚程度以及評核時間滿意度則顯著影響護理人員持續從事護理臨床工作之意願。績效考核原本之美意為激勵員工，然而本研究結果顯示，護理人員對其評核過程與結果仍有不清楚或不透明之處，甚至有護理人員不知道醫療院所是否有該項績效考核項目。建議醫療院所應定義清楚並正確傳達給護理人員，如此一來，護理人員才會知道該做什麼、該怎麼做，績效制度才不會因不清楚而造成護理人員額外負擔，進而造成負面影響。此外，適度的回饋可以增加護理人員對激勵的感受性，工作投入會愈佳，若能增強績效與獎金之連結並明確定義其計算方式，應能使績效考核制度發揮更加完善。

## (三) 增加福利制度以降低護理人員流動率

護理福利制度雖不會影響勞動供給，但會增加護理人員流動率；完善的福利制度更可吸引優秀員工，亦能提升組織形象。而不同醫療院所層級別及不同醫院屬性的護理人員所需的福利項目會有所差別，本研究結果應可提供醫療院所改善福利制度之參考，建議醫療院所可考慮增加「不休假津貼」、「三節獎金」以及「護士節慰勞」以增加護理人員留任之意願，降低護理人員流動情形。

## (四) 改善護理工作分配合理性

本研究顯示，護理工作分配合理性為影響勞動供給之因素，此外，工作負荷過重不僅會造成人力流失，更可能影響到護理照護品質。因此，護理主管應多加關心護理同仁工作情形，藉此瞭解護理人員的需求與負荷。

### 三、對後續研究者之建議

目前醫療院所尚未關注護理人員因離職所產生之相關成本，因此無相關數據或資料可供參考，而本研究對護理人員離職單位成本已有初步估算，建議後續研究能針對護理人員離職成本進行精算。

### 第三節 研究限制

- 一、因無法取得長照護理人員母群體之相關資料，因此本研究無法進行適合度分析。
- 二、因薪資詳細資訊為隱私性之資料，本研究已利用個別收集來增加受訪者填寫意願，但少部分護理人員對於薪資細節填寫部分可能會有所保留，因此可能會有低估之現象。

## 九十七年度計畫執行成果報告表

(本資料須另附乙份於成果報告中)

計畫名稱	護理薪資結構及績效福利制度對勞動供給之影響		
計畫編號	DOH-97-TD-M-113-96012	填寫日期	97.02.26
執行機構	中國醫藥大學	計畫主持人	蔡文正
計畫期程	<input type="checkbox"/> 一年期計畫； <input checked="" type="checkbox"/> 多年期計畫，共 2 年，本年度為第 2 年		
原計畫書擬達成目標	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 透過問卷調查瞭解目前正在護理臨床工作之護理人員其薪資、績效考核與福利之制度、結構與內容之現況、期望與滿意度。</li> <li>2. 瞭解目前護理人員薪資制度、績效考核、福利待遇及工作環境等與工作表現之相關性。</li> <li>3. 瞭解目前任職護理工作人員是否曾更換過工作及其更換工作之原因。</li> <li>4. 瞭解現任職於醫療機構護理人員持續從事護理工作之意願及其影響因素。</li> <li>5. 調查目前護理人力供需、護理照護品質、護理人員離職所需相關成本之現況與看法。</li> </ol>		
已達成目標及其他成果	<p>本研究已達成上述目標，其成果約略如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 近三個月之平均薪資為 38,351 元，期望薪資為 43,305 元；最缺乏的福利制度為不休假津貼、三節獎金、護士節慰勞；考核最不客觀的績效為領導能力、發展潛能及溝通協調。</li> <li>2. 護理工作環境、護理薪資與績效福利制度滿意度，除工作壓力外，其餘皆與護理人員工作表現呈顯著正相關。</li> <li>3. 由本研究結果得知 67.9% 的護理人員曾更換過執業院所，平均更換次數為 2 次。主要原因除了個人因素外，距離問題、福利制度以及薪資不合理等。</li> <li>4. 本研究結果顯示，43.8% 的護理人員表示願意持續從事護理臨床工作，不願意的比例佔 18.7%；而影響護理留任意願之顯著因素為教育程度、婚姻狀況、是否為主管、工作分配合理性、休假制度滿意度、工作氣氛融洽度、護理年薪滿意度、護理固定夜班費滿意度、績效獎金核算方式清楚程度、績效評核時間滿意度。</li> <li>5. 護理人力部分，49.7% 護理主管表示護理人力不足，認為護理人員招募困難者更高達 71.9%。整體而言，護理人員離職率為 21.4%，而新進護理人員離職率為 23.7%。護理人員離職平均單位成本約需 75,461 元。在機構照護品質部分，48.6% 的護理人員表示機構護理照護品質良好，自覺工作表現稱職者約 51.9%。</li> </ol>		

# 九十七年度計畫重要研究成果及對本署之具體建議

(本資料須另附乙份於成果報告中)

計畫名稱：護理薪資結構及績效福利制度對勞動供給之影響

主持人：蔡文正 計畫編號：DOH97-TD-M-113-96012

## 1.本計畫之新發現或新發明

本研究結果發現，目前在臨床工作上的護理人員中，有 43.8%的護理人員表示願意持續從事護理臨床工作，而有 18.7%的護理人員表示不願意持續從事護理臨床工作；其中，醫院護理人員表示會持續從事護理臨床工作之比例為 42.6%，低於整體平均值。

本研究以逐步復迴歸探討影響護理人員持續從事護理工作意願之因素，其結果顯示「教育程度」、「婚姻狀況」、「是否為主管」、「工作分配合理性」、「休假制度滿意度」、「工作氣氛融洽度」、「護理年薪滿意度」、「護理固定夜班費滿意度」、「績效獎金核算方式清楚程度」、「績效評核時間滿意度」皆為顯著影響護理勞動供給之因素。排除無法改善的因素後，影響力最大的變項為「護理年薪滿意度」；當年薪的滿意度每增加 1 單位，能提升護理人員 0.17 單位留任意願，其次為獎金核算的清楚程度及工作分配的合理性。若以薪資結構來分析，整體而言，一般護理人員（非主管者）其底薪佔全薪比重高達 0.75 時，護理人員對於持續從事護理臨床工作則會有較高的意願。

護理人員近三個月之平均薪資為 38,351 元，期望薪資為 43,305 元；表示最缺乏的福利制度為不休假津貼、三節獎金、護士節慰勞；考核最不客觀的績效為領導能力、發展潛能以及溝通協調。在機構照護品質部分，48.6%的護理人員表示機構護理照護品質良好，自覺工作表現稱職者約 51.9%。

護理人力需求會逐漸增加，然而目前已有 49.7%護理主管表示護理人力不足，而高達 71.9%的護理主管認為目前護理人員招募困難，顯示護理人力供需上仍未平衡；此外，本研究結果顯示，護理人員離職率為 21.4%，而新進護理人員離職率為 23.7%，護理人員流動率偏高的情況下，不僅對護理照護品質會有所影響，對醫院來說也隱含了不小的人事訓練成本；而本研究結果中所估算之護理人員離職平均單位成本約需 75,461 元，可提供給相關醫療院所參考。

## 2.本計畫對醫藥衛生政策之具體建議

整體而言，護理薪資結構與績效制度確實影響了護理勞動之供給，而福利制度雖然不會影響護理勞動供給，但卻會影響流動率。依據本研究結果提出以下建議：（1）嚴格監督護理照護人力；（2）適度調整護理薪資；（3）清楚定義績效考核制度；（4）增加福利制度以降低護理人員流動率；（5）改善工作分配合理性。



## 第七章 參考文獻

英文文獻：

1. Aiken LH, Clarke SP, Sloane DM, Sochalski J, Silber JH. Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *Journal of the American Medical Association*, 2002; 288 ( 16 ) : 1987- 93.
2. Amyx, D & Alford BL. The effects of salesperson need for achievement and sales manager leader reward behavior. *Journal of Personal Selling Management*, 2005; 4: 345-59.
3. Andersen M, Kroll B, Luoma J, Nelson J, Shemon K, Surdo J. Mentoring relationships. *Minnesota Nursing Accent* 2002; 4: 24-29.
4. Atencio BL, Cohen J, Gorenberg B. Nursing retention. *Nursing Economics* 2003; 21: 262-267.
5. Benoliel JQ, McCork R, Georgiadon F, Denton, T, Spitger A. Measurement of stress in clinical nursing. *Cancer Nursing*, 1990; 13 ( 4 ) : 221-228.
6. Borman WC & Motowidlo S J. Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, Jossey-Bass, San Francisco, 1993; 71-98.
7. Butler MR, Felts J. Tool kit for the staff mentor: Strategies for improving retention. *The Journal of Continuing Education in Nursing* 2006; 37: 210-213.
8. Byars & Rue. Why performance Appraisal Systems Fail. *Personnel Administration*, 1994; 32-40.
9. Cullen AB. Why do we blame the nurse? *Am J Nurs*. 1995; 95: 23-27.

10. Darmon R Y. The measurement and management of intellectual capital: An introduction. *Management Accounting*, 1990; 78 ( 2 ) : 32-5.
11. DeCenzo DA, Holoviak SJ. *Employee Benefit*. Prentice Hall, Inc.2, 1990
12. Downs CW & Mosinski . A factor analytic study of communication Satisfaction. *Journal of Business communication*, 1979; 14: 3.
13. Hayburst A, Saylor C, Stuenkel D. Work environmental factors and retention of nurses. *Journal of Nursing Care Quality* 2005; 20: 283-288.
14. Herzberg F, Mausner B, Synderman B. *The motivation to wok*. New York, NJ: Wiley,1959.
15. Hom. *Toward an understanding of lenient peer appraisals: A Comparative examination of theories of rater motivation*. Department of Management, Arizona State University, 1992.
16. Keller RT & Szilagyi AD. Employee reactions to leader reward behavior. *Academy of Management Journal*, 1976; 19 ( 4 ) : 619-27.
17. Kreitzer MJ, Wright D, Hamlin C, Towey S, Marko M, Disch J. Creating a healthy work environment in the midst of organizational change and transition. *J Nurs Adm* 1997; 27: 35–41.
18. Lawler EE. III. *Pay and Organizational Effectiveness:A Psychological View*. New York: Mcgraw-Hill, Inc, 215-1971.
19. Lin LY, Juan CW. *Global Nursing Shortage: A Literature Review*. *Show Chwan Medical Journal*, 2008; 8 ( 1 ) : 65-76.
20. Lindborg CD, Davidhizar R. Is there a differend in nurse burnout on the day or night shift? *Health Care Supervisor*, 1993; 11 ( 3 ) : 47-52.
21. Lucas M, Atwood J, Hagaman R. *Replication and validation of anticipated*

- turnover model for urban registered nurses. *Nursing Research*, 1993; 42: 29-35.
22. PELLE D, GREENHALGH L. Developing the Performance Appraisal System: Participative development of a performance appraisal system for primary nursing is described. *Nursing Management*, 1987; 18(12).
  23. Robbins SP. *Organization behavior: Concepts, and Controversies, Applications*, 8th ed., 2001; New York: Prentice Hall.
  24. Robbins SP, Coulter. *Management*. 7<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice Hall, 2002.
  25. Sims HP & Szilagyi AD. Leader reward behavior and satisfaction and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975; 14( 3 ): 426-38.
  26. Sullivan EJ. Cost saving of retaining chemically dependent nurses. *Nursing Economics*, 1986; 4 ( 4 ) : 179-82.
  27. The PayScale Report, 2006,  
URL:<http://www.payscale.com/salary-survey/vid-45662/fid-6886>
  28. Tsai SL. Chinese nurse stress in Taiwan, Republic of China. *Mental Health Nursing*, 1993; 14: 275-285.
  29. Wagner SE. Staff retention: from satisfied to engaged. *Nursing Management* 2006; 37: 24-29.
  30. Weech-Maldonado R , Meret-Hanke L , Neff MC. Mor V. Nurse staffing patterns and quality of care in nursing homes. *Health Care Management Review*, 2004; 29 ( 2 ) : 107-16.
  31. Withham H. Investigating recruitment and retention issues. *Australian Nursing* 2000; 7: 9.

32. Yin JC, Yang KP. Nursing turnover in Taiwan:a meta-analysis of related factors. *International Journal of Nursing studies*, 2002; 39: 573-81.

中文文獻：

1. 尹祚芊、楊克平、劉麗芳：臺灣地區醫院護理人員留任措施計畫成效之評值。護理研究 2001；9（3）：247-258。
2. 史習安、陳佐任：正向主管獎賞行為如何影響員工的工作表現？目標接受與組織承諾的中介角色。組織與管理，2008；1（2）：89-121。
3. 史懷哲：績效獎金制度與醫院非醫師員工工作表現及滿意度關係之研究-以台北某教會醫院為例。國立台灣大學公共衛生學院醫療機構管理研究所碩士論文，1998。
4. 全國護理師護士公會全聯會：護理人員統計，2008，  
URL:<http://www.nurse.org.tw/DataSearch/Manpower.aspx>
5. 江婷婷：研發工程師之金錢倫理觀、工作道德、工作狂、完美主義與工作績效關係之研究。國立中山大學人力資源管理學碩士論文，2003。
6. 池文海、劉曉諭、陳瑞龍：組織文化對工作滿足及離職原因之相關性探討—以花蓮地區區域級以上醫院之護理人員為例。醫護科技學刊，2003；5（3）：208-27。
7. 行政院主計處：薪資與生產力統計結果，2008，  
URL:<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem 19901&ctNode 2802>
8. 行政院勞工委員會：職類別薪資查詢系統，2008，  
URL:<http://statdb.cla.gov.tw/psdn/query/PSDNQ01.aspx>
9. 行政院衛生署：衛生法規查詢，2002，  
URL:[http://www.doh.gov.tw/cht/list.aspx?dept R&now\\_fod\\_list\\_no 659&class\\_no 45&level\\_no 2&divNo &divCount](http://www.doh.gov.tw/cht/list.aspx?dept R&now_fod_list_no 659&class_no 45&level_no 2&divNo &divCount)

10. 行政院衛生署：衛生統計資訊，2008，  
URL:<http://www.doh.gov.tw/statistic/data/醫療服務量現況及服務結果摘要/96摘要表/13.xls>
11. 行政院衛生署：衛生統計資訊，2008，  
URL:<http://www.doh.gov.tw/statistic/data/醫療服務量現況及服務結果摘要/96摘要表/04.xls>
12. 行政院衛生署：衛生統計資訊，2008，  
URL:<http://www.doh.gov.tw/statistic/data/醫療服務量現況及服務結果摘要/96摘要表/11.xls>
13. 余玉如、洪淑文、吳羿寬、蔡麗娟、王惠美、林綽娟：雲嘉地區醫院護理人員工作滿意與生活品質之探討。護理雜誌，2008；55（2）：29-38。
14. 吳秀花：不同雇用別護理人員護理品質之比較研究—以某地區醫院為例。中國醫藥大學醫務管理學研究所碩士論文，2005。
15. 吳佳霖：96年度醫院評鑑人力配置及評分基準彙整。醫協會訊 2007；70：4-19。
16. 吳淑華、黃曼琴：人力資源管理。滄海書局，2000。
17. 呂月榮：人力吃緊護理人員訴苦，2006，  
URL:<http://care.cdnnews.com.tw/20060810/med/yybj/733690002006080920121737.htm>
18. 李建華、茅靜蘭：薪資制度與管理實務，清華管理科學圖書中心，1995。
19. 李穎俐、徐少慧、黃升苗：降低護理部人力招募工時之專案。志為護理-慈濟護理雜誌，2008；7（1）：94-106。

- 20.李選、白香菊、顏文娟：台灣地區護理人員執業環境之現況。調查護理雜誌，2008；55（4）：30-40。
- 21.周美雲：影響護理人員績效表現與留任意願之相關因素分析。亞洲大學健康管理學系碩士論文，2005。
- 22.周照芳：護理政策發展之專案管理推動計畫，行政院衛生署委託研究計畫，2006。
- 23.林谷峻，鄭文凱：護理人力資本量化投入與離職率之關聯性研究。管理學域學術研討會論文集，2007，E-17-E-31。
- 24.林晏瑜、王精文：績效考評和薪資福利制度對醫師離職行為之影響。醫院1998；31（4）：44-54。
- 25.林雅萍：當護士是一種“驕傲”的選擇—談護理人力與病患安全。志為護理-慈濟護理雜誌，2006；5（4）：16-17。
- 26.林雅萍：薪專業護理—談美國進階臨床護理師薪資提昇。志為護理—慈濟護理雜誌，2008；7（4）：16-17。
- 27.邱國江：我國企業福利制度、人口組成、員工流動與組織績效之關連性研究。國防管理學院資管所碩士論文，1999。
- 28.洪麗雯：總額預算、薪資公平與薪資滿足對醫師工作態度之相關性影響與探討，人力資源管理學報。2005；（5）1：135-61。
- 29.孫吉珍：全國臨床執業護理人員執業現況調查，行政院衛生署委託研究計畫，2006。
- 30.徐美玲、盧美秀、陳品玲：護理人員激勵與工作投入相關性之探討。護理研究1999；7（3）：235-47。

- 31.徐滿琳，平衡計分卡於護理人員工作壓力上之應用，輔仁大學應用統計學研究所，2006。
- 32.張文英、蕭淑代：護理行政管理之現在與未來。榮總護理，2000；17(3)：205-208。
- 33.張思綺：工作價值觀與工作績效關係之研究。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，2004。
- 34.陳美燕、周傳姜：論護理在提升台灣競爭力之角色與影響力—以健康促進為例。護理雜誌，2008；55(5)：5-11。
- 35.陳國瑚、陳麗如、蘇喜：護理人員對護理工作認知與離職傾向之探討。台灣衛誌，2006；25(3)：177-88。
- 36.陳麗芳、朱大維、周承珍：某醫學中心婦產兒科護理人員之生涯壓力、工作滿意與離職傾向探討。長庚護理雜誌，2006；16(3)：264-74。
- 37.黃英忠：人力資源管理。台北：三民書局 1998。
- 38.黃振財：台灣地區企業福利之探討—政府與企業之責任劃分。政治大學勞工研究所碩士論文，1998。
- 39.黃瑞珍、黃珊、林麗滿、孫憂德：手術室護理人員工作壓力情形及相關因素之探討。長庚護理，2001；12(1)：1-11。
- 40.楊克平：台灣地區護理人員流動因素之統合分析。行政院衛生署八十八年度科技研究發展計畫，1999。
- 41.溫如玉：加護中心護理人員工作滿意度之研究-以某醫學中心為例。未發表的碩士論文，嘉義：義守大學管理科學研究所碩士論文，2002。
- 42.詹火生：勞工福利的規劃與策進。勞工行政，1996；100：3-10。



43. 詹慧珠、宋琇鈺、林麗英、朱淑媛、劉波兒：中部地區護理長工作壓力與因應策略之探討。實證護理，2008；4（3）：200-211。
44. 劉素瑛：護理人員對薪酬制度之反應與相關因素之探討—以台中某區域醫院為例。中國醫藥大學醫務管理學研究所碩士論文，2000。
45. 諸承明、戚樹誠、李長貴：我國大型企業薪資設計現況及其成效之研究—以「薪資設計四要素模式」為分析架構。輔仁管理評論，1998；5（1）：97-116。
46. 蕭仔伶、劉淑娟、黃金蓮、謝佑珊、徐姍姍、黃嗣茶、蕭淑代：台北市護理人員離職狀況及其相關因素之探討。領導護理 2005；6：11-19。
47. 錢慶文：醫事人員獎勵金制度設計，1996。
48. 顏貴紗、林王美園：台北市三級以上教學醫院護理人員離職原因之探討。護理雜誌，1988；35（1）：95-110。

表 4-1、診所護理人員樣本適合度分析

	北部	中部	南部	東部	總計	$\chi^2$ p-value
西醫診所						0.480
院所數	3964	2356	3408	255	9983	
百分比	39.7%	23.6%	34.1%	2.6%	100.0%	
預估樣本數	43	25	37	3	108	
實際樣本數	41	31	32	4	108	
中醫診所						0.816
院所數	1165	945	841	48	2999	
百分比	38.8%	31.5%	28.0%	1.6%	100.0%	
預估樣本數	48	39	35	2	124	
實際樣本數	46	44	32	2	124	
牙醫診所						0.055
院所數	2942	1342	1637	116	6037	
百分比	48.7%	22.2%	27.1%	1.9%	100.0%	
預估樣本數	57	26	32	2	117	
實際樣本數	44	30	42	1	117	

表 4-2、醫院護理人員樣本適合度分析

	醫學中心	區域醫院	地區醫院	總數	$\chi^2$ p-value
護理人員數	25849	28351	17698	71898	0.071
百分比	36.0%	39.4%	24.6%	100.0%	
預估樣本數	227	249	155	653	
實際樣本數	200	271	160	631	

表 4-3、護理人員基本資料

變 項	診所		長照		醫院		全體	
	N 349	%	N 107	%	N 631	%	N 1087	%
性別								
男	5	1.5	2	1.9	5	0.8	12	1.1
女	341	98.6	104	98.1	625	99.2	1070	98.9
遺漏值	3	-	1	-	1	-	5	-
年齡								
20 歲以下	2	0.6	0	-	0	-	2	0.2
21 歲~30 歲	227	67.6	37	36.3	258	41.8	522	49.4
31 歲~40 歲	66	19.6	30	29.4	215	34.8	311	29.4
41 歲~50 歲	29	8.6	23	22.6	125	20.2	177	16.8
50 歲以上	12	3.6	12	11.8	20	3.2	44	4.2
遺漏值	13	-	5	-	13	-	31	-
執業地點								
北(宜、基、北、桃、竹)	131	37.5	32	29.9	93	14.7	256	23.5
中(苗、中、彰、投)	105	30.1	33	30.8	297	47.1	435	40.0
南(雲、嘉、南、高、屏)	106	30.4	39	36.5	209	33.1	354	32.6
東(花、東)	7	2.0	3	2.8	32	5.1	42	3.9
教育程度								
職校	51	15.2	7	6.7	7	1.12	65	6.1
專科	175	52.1	50	48.1	214	34.2	439	41.2
二技/四技	65	19.4	23	22.1	183	29.2	271	25.4
大學	42	12.5	21	20.2	163	26.0	226	21.2
碩士(含)以上	3	0.9	3	2.9	59	9.4	65	6.1
遺漏值	13	-	3	-	5	-	21	-
婚姻狀況								
未婚	209	62.4	32	31.4	275	44.8	516	49.1
已婚	120	35.8	64	62.8	325	52.9	509	48.4
離婚	4	1.2	6	5.9	12	2.0	22	2.1
喪偶	2	0.6	0	-	2	0.3	4	0.4
遺漏值	14	-	5	-	17	-	36	-

表 4-4、護理人員執業機構屬性

變項	診所		長照		醫院		全體	
	N 349	%	N 107	%	N 631	%	N 1087	%
護理專業能力層級								
N	155	44.4	17	16.0	99	15.7	271	24.8
N1	31	8.9	12	11.2	100	15.9	143	13.2
N2	26	7.5	25	23.4	172	27.3	223	20.5
N3	9	2.6	10	9.4	97	15.4	116	10.7
N4	8	2.3	11	10.3	98	15.5	117	10.8
其它	120	34.4	32	29.9	65	10.2	217	20.0
最高階護理執照								
護士	174	49.9	19	17.8	50	7.9	243	22.4
護理師	171	49.0	87	81.3	569	90.2	827	76.0
專科護理師	4	1.2	1	0.9	12	1.9	17	1.6
目前護理工作職稱								
護士	252	72.2	25	23.4	98	15.5	375	34.5
護理師	91	26.1	80	74.8	524	83.1	695	63.9
專科護理師	6	1.7	2	1.9	9	1.4	17	1.6
目前護理行政職稱								
無	292	83.7	50	46.7	305	48.2	647	59.5
小組長	32	9.2	12	11.2	52	8.1	96	8.8
(副)護理長	17	4.9	24	22.4	184	29.2	225	20.7
督導	4	1.2	1	0.9	58	9.2	63	5.8
(副)主任	1	0.3	9	8.4	28	4.3	38	3.5
負責人	0	-	10	0.9	-	-	8	0.8
其它	3	0.9	1	0.9	4	0.63	10	0.9
目前聘僱別								
約聘人員	37	10.6	21	19.6	110	17.5	168	15.5
正職人員	312	89.4	86	80.4	518	82.5	916	84.5
遺漏值	0	-	0	-	3	-	3	-
該院護理工作年資								
1年(含)以下	69	22.0	18	7.0	62	10.1	149	14.5
1年~5年(含)	150	47.8	37	37.0	204	33.1	391	38.0
5年~10年(含)	61	19.4	27	27.0	112	18.2	200	19.4
10年~15年(含)	16	5.1	11	11.0	126	20.4	153	14.9
15年~20年(含)	5	1.6	4	4.0	61	9.9	70	6.7
20年(含)以上	13	4.1	3	3.0	51	8.3	67	6.5
遺漏值	35	-	7	-	15	-	57	-

表 4-4、護理人員執業機構屬性(續)

變 項	診所		長照		醫院		全體	
	N 349	%	N 107	%	N 631	%	N 1087	%
護理臨床工作總年資								
1年(含)以下	22	6.8	1	1.0	28	4.7	51	5.0
1年~5年(含)	129	39.9	17	17.0	132	22.0	278	27.2
5年~10年(含)	87	26.9	26	26.0	118	19.6	231	22.6
10年~15年(含)	41	12.7	13	13.0	125	20.9	179	17.5
15年~20年(含)	18	5.6	17	17.0	80	13.4	115	11.3
20年(含)以上	26	8.1	26	26.0	116	19.4	168	16.4
遺漏值	26	-	7	-	32	-	65	-
目前工作機構								
診所	-	-	-	-	-	-	349	32.1
西醫	108	31.0	-	-	-	-	-	-
中醫	124	35.5	-	-	-	-	-	-
牙醫	117	33.5	-	-	-	-	-	-
長照機構	-	-	65	60.8	-	-	107	9.8
居家護理	-	-	26	24.3	-	-	-	-
護理之家	-	-	16	15.0	-	-	-	-
康復之家	-	-	-	-	-	-	-	-
醫院	-	-	-	-	-	-	631	58.1
地區醫院	-	-	-	-	160	25.4	-	-
區域醫院	-	-	-	-	271	43.0	-	-
醫學中心	-	-	-	-	200	31.6	-	-
教學醫療院所								
否	344	98.6	79	73.8	108	17.1	531	48.8
是	5	1.4	28	26.2	523	82.9	556	51.2
目前就業機構之權屬別								
公立醫療院所	3	0.9	25	23.4	247	39.3	275	25.4
私立醫療院所	325	93.1	62	57.9	136	21.6	523	48.2
財團/社團法人醫療院所	21	6.0	20	18.7	246	39.1	287	26.4
遺漏值					2	-	2	-
目前護理工作單位								
門診	324	92.8	16	15.0	80	12.7	420	38.6
一般病房	9	2.6	14	13.1	233	36.9	256	23.6
特殊單位	16	4.6	77	72.0	318	50.4	411	37.8

表 4-4、護理人員執業機構屬性(續)

變 項	診所		長照		醫院		全體	
	N 349	%	N 107	%	N 631	%	N 1087	%
<b>目前護理工作特殊單位</b>								
加護病房	1	6.3	0	-	82	26.0	83	20.3
護理部	0	-	0	-	56	17.6	56	13.7
開刀房	5	31.3	0	-	43	13.6	48	11.8
居家護理	0	-	45	58.4	0	-	45	11.0
急診	0	-	0	-	38	12.0	38	9.3
精神科	0	-	2	2.6	28	8.9	30	7.3
護理之家	0	-	18	23.4	0	-	18	4.4
洗腎	10	62.5	0	-	7	2.2	17	4.1
呼吸照護	0	-	0	-	15	4.8	15	3.7
產房	0	-	2	2.6	9	2.8	11	2.7
康復之家	0	-	9	11.7	0	-	9	2.2
嬰兒室	0	-	0	-	3	1.0	3	0.7
其它*	0	-	1	1.3	35	11.1	36	8.8
遺漏值	0	-	0	-	2	-	2	-
<b>平均每週工作時數</b>								
20 小時(含)以下	11	3.3	5	4.9	3	0.5	19	1.9
20 小時~30 小時(含)	28	8.3	1	1.0	2	0.3	31	3.0
30 小時~40 小時(含)	70	20.8	40	38.5	173	29.4	283	27.5
40 小時~50 小時(含)	180	53.6	47	45.2	292	49.6	519	50.4
50 小時~60 小時(含)	39	11.6	9	8.7	94	16.0	142	13.8
60 小時(含)以上	8	2.4	2	1.9	25	4.2	35	3.4
遺漏值	13	-	3	-	42	-	58	-
<b>機構護理照護品質自評估</b>								
極需加強	5	1.4	1	0.9	19	3.0	25	2.3
有待努力	36	10.4	20	18.7	100	15.9	156	14.4
普通	111	32.0	24	22.4	241	38.3	376	34.7
良好	173	49.9	58	54.2	262	41.5	493	45.5
極佳	22	6.3	4	3.7	8	1.3	34	3.1
遺漏值	2	-	0	-	1	-	3	-

註：\*：其他包含麻醉科、社區護理、個案管理...等。

表 4-5、護理人員工作經驗

變 項	診所		長照		醫院		全體	
	N 349	%	N 107	%	N 631	%	N 1087	%
更換過醫療院所								
否	117	33.5	10	9.4	222	35.2	349	32.1
是	232	66.5	97	90.7	409	64.8	738	67.9
更換醫療院所次數								
1 次	78	36.5	28	31.1	197	49.4	303	43.1
2 次	64	29.9	28	31.1	95	23.8	187	26.6
3 次	50	23.4	22	24.4	75	18.8	147	20.9
4 次	13	6.1	6	6.7	20	5.0	39	5.6
5 次	6	2.8	6	6.7	9	2.3	21	3.0
6 次	2	0.9	0	0.0	2	0.5	4	0.5
7 次	1	0.5	0	0.0	1	0.3	2	0.3
遺漏值	18	-	7	-	10	-	35	-
更換醫療院所原因(複選)								
	N 232		N 97		N 426		N 755	
個人因素	106	45.9	43	44.3	199	31.54	348	32.0
距離太遠	64	27.7	23	23.7	158	25.04	245	22.6
福利不好	66	28.6	28	28.9	98	15.53	192	17.7
薪資不合理	71	30.7	22	22.7	65	10.3	158	14.6
輪三班	65	28.1	30	30.9	40	6.34	136	12.5
原醫院人力不足	31	13.4	24	24.7	52	8.24	107	9.9
績效考核不合理	12	5.2	5	5.2	18	2.85	35	3.2
其它	29	12.6	15	15.5	83	13.15	127	11.7
遺漏值	1	-	-	-	0	-	1	-
目前工作分配合理性								
非常不合理	8	2.3	2	1.9	9	1.4	19	1.7
不合理	36	10.4	12	11.2	107	17.0	155	14.3
普通	147	42.4	32	29.9	313	49.6	492	45.4
合理	128	36.9	53	49.5	192	30.4	373	34.4
非常合理	28	8.1	8	7.5	10	1.6	46	4.2
遺漏值	2	-	-	-	0	-	2	-
輪班滿意度								
非常不滿意	13	3.9	7	6.8	13	2.1	33	3.1
不滿意	48	14.6	23	22.1	106	17.2	177	16.8
普通	155	47.0	37	35.6	329	53.3	521	49.6
滿意	89	27.0	30	28.9	158	25.6	277	26.4
非常滿意	25	7.6	7	6.7	11	1.8	43	4.1
遺漏值	19	-	3	-	14	-	36	-

表 4-5、護理人員工作經驗(續)

變項	診所		長照		醫院		全體	
	N 349	%	N 107	%	N 631	%	N 1087	%
休假制度滿意度								
非常不滿意	28	8.1	2	1.9	18	2.9	48	4.43
不滿意	55	15.9	15	14.0	96	15.2	166	15.31
普通	148	42.7	28	26.2	241	38.3	417	38.47
滿意	93	26.8	49	45.8	249	39.5	391	36.07
非常滿意	23	6.6	13	12.2	26	4.1	62	5.72
遺漏值	2	-	-	-	1	-	3	-
工作氣氛								
非常不融洽	10	2.9	0	-	0	-	10	0.9
不融洽	13	3.8	8	7.5	31	4.9	52	4.8
普通	101	29.1	23	21.5	210	33.3	334	30.8
融洽	167	48.1	52	48.6	351	55.8	570	52.6
非常融洽	56	16.1	24	22.4	38	6.0	118	10.9
遺漏值	2	-	-	-	1	-	3	-
工作壓力								
完全無壓力	5	1.4	0	-	2	0.3	7	0.7
無壓力	43	12.4	6	5.7	9	1.4	58	5.3
普通	172	49.6	24	22.4	165	26.2	361	33.3
有壓力	104	30.0	60	56.1	335	53.2	499	46.0
非常有壓力	23	6.6	17	15.9	119	18.9	159	14.7
遺漏值	2	-	-	-	1	-	3	-
工作表現自評估								
極需加強	1	0.3	0	-	2	0.3	3	0.3
有待努力	46	13.3	13	12.2	61	9.7	120	11.2
普通	121	34.9	30	28.0	247	39.2	398	36.6
稱職	157	45.2	58	54.2	306	48.6	521	48.1
非常稱職	22	6.3	6	5.6	14	2.2	42	3.8
遺漏值	2	-	-	-	1	-	3	-



表 4-6、現行薪資及期望

變 項	診所	長照	醫院	全體
近三個月平均薪資				
個數	343 -	106 -	624 -	1073 -
平均數	26557.0 -	38893.3 -	44742.1 -	38351.2 -
標準差	7814.0 -	11344.0 -	13697.0 -	14471.5 -
最小值	3500 -	8000 -	20300 -	3500 -
最大值	70000 -	75000 -	140000 -	140000 -
期望薪資				
個數	326 -	102 -	575 -	1003 -
平均數	29606.5 -	42299.0 -	51250.7 -	43305.4 -
標準差	8042.3 -	11991.2 -	15653.3 -	16529.3 -
最小值	4500 -	8000 -	25000 -	4500 -
最大值	65000 -	80000 -	150000 -	150000 -

表 4-6、現行薪資及期望(續)

變 項	N 349	%	N 107	%	N 631	%	N 1087	%
單位護理薪資他院相比								
比他院低很多	17	4.9	5	4.7	26	4.1	48	4.4
比他院低	76	21.9	14	13.2	188	29.8	278	25.6
差不多	149	42.9	63	59.4	284	45.1	496	45.8
比他院高	47	13.5	12	11.3	76	12.1	135	12.5
比他院高很多	4	1.2	3	2.8	6	1.0	13	1.2
不清楚	54	15.6	9	8.5	50	7.9	113	10.5
遺漏值	2	-	1	-	1	-	4	-
依壓力與負擔之留任意願								
非常不願意	6	1.7	1	0.9	12	1.9	19	1.8
不願意	41	11.8	11	10.3	44	7.0	96	8.8
普通	133	38.3	30	28.0	304	48.5	467	43.2
願意	133	38.3	50	46.7	247	39.4	430	39.8
非常願意	34	9.8	15	14.0	20	3.2	69	6.4
遺漏值	2	-	0	-	4	-	6	-

表 4-7、護理人員薪資結構\_依機構權屬別分

變 項	N	Mean	SD	Min	Max
目前三個月平均薪資薪資					
公立醫療院所_正職	169	59240.5	13823.3	23000	140000
公立醫療院所_約聘	100	34497.9	5190.5	22000	53300
私立醫療院所	516	30582.9	10095.9	3500	80000
財團/社團法人醫療院所	285	41541.8	9817.0	8000	75000
目前底薪					
公立醫療院所_正職	150	35175.9	8147.5	18000	70000
公立醫療院所_約聘	89	28028.8	6641.4	12000	40500
私立醫療院所	434	21171.3	6578.4	8000	56000
財團/社團法人醫療院所	276	24241.1	9420.7	12000	75000
目前專業加給					
公立醫療院所_正職	148	17895.8	7493.5	0	34000
公立醫療院所_約聘	61	3092.6	4249.7	0	18000
私立醫療院所	390	3139.9	3345.1	0	21000
財團/社團法人醫療院所	264	5698.2	5530.6	0	35000
目前特殊津貼					
公立醫療院所_正職	130	4021.1	6995.1	0	60000
公立醫療院所_約聘	59	666.6	1624.1	0	8500
私立醫療院所	349	2267.6	3039.3	0	24050
財團/社團法人醫療院所	254	2480.8	3395.8	0	25400
目前夜班/值班費					
公立醫療院所_正職	134	1124.0	1948.9	0	10000
公立醫療院所_約聘	67	3880.6	3896.9	0	11000
私立醫療院所	310	1240.9	2640.7	0	20000
財團/社團法人醫療院所	245	2720.1	4110.2	0	18000
目前績效獎金					
公立醫療院所_正職	140	5573.4	6571.1	0	60000
公立醫療院所_約聘	76	3802.2	2634.3	0	11000
私立醫療院所	348	1920.9	3512.2	0	30000
財團/社團法人醫療院所	255	2333.9	3587.6	0	30000
目前其他薪資					
公立醫療院所_正職	121	1046.3	2725.7	0	15400
公立醫療院所_約聘	48	260.4	1254.7	0	8000
私立醫療院所	317	2547.5	5016.9	0	34400
財團/社團法人醫療院所	245	4215.2	7612.5	0	60000

表 4-7、護理人員薪資結構\_依機構權屬別分(續)

變 項	N	Mean	SD	Min	Max
合理薪資					
公立醫療院所_正職	149	64308.1	18157.5	30000	150000
公立醫療院所_約聘	92	41679.4	7442.3	30000	68500
私立醫療院所	489	34527.7	11659.1	4500	97000
財團/社團法人醫療院所	270	48259.0	12615.6	8000	80000
期望底薪					
公立醫療院所_正職	137	37358.2	10033.5	12000	70000
公立醫療院所_約聘	82	32853.4	6831.9	17000	50000
私立醫療院所	402	24040.3	6299.2	8000	50000
財團/社團法人醫療院所	256	28666.2	9849.3	12000	70000
期望專業加給					
公立醫療院所_正職	135	17981.9	9030.0	0	40000
公立醫療院所_約聘	65	5030.8	4748.2	0	20000
私立醫療院所	405	4086.5	4607.4	0	50000
財團/社團法人醫療院所	243	7228.7	6237.9	0	35000
期望特殊津貼					
公立醫療院所_正職	111	4184.2	5398.7	0	30000
公立醫療院所_約聘	60	2236.7	2124.3	0	10000
私立醫療院所	351	2771.9	3556.5	0	25000
財團/社團法人醫療院所	227	3464.6	4065.2	0	25400
期望績效獎金					
公立醫療院所_正職	122	7935.6	8359.4	0	60000
公立醫療院所_約聘	70	6253.6	5766.0	0	46000
私立醫療院所	355	2391.8	2854.1	0	15000
財團/社團法人醫療院所	231	3767.5	3953.3	0	20000
期望其他薪資					
公立醫療院所_正職	100	1761.9	4098.0	0	20000
公立醫療院所_約聘	41	523.2	831.1	0	3000
私立醫療院所	300	2471.9	4653.4	0	35000
財團/社團法人醫療院所	224	4491.3	7242.3	0	35360

表 4-8、護理人員薪資結構比重\_依機構權屬別分

變 項	N	Mean	SD	Min	Max
目前底薪_比重					
公立醫療院所_正職	150	0.60	0.12	0.29	1.00
公立醫療院所_約聘	88	0.80	0.16	0.34	1.00
私立醫療院所	433	0.72	0.20	0.20	1.00
財團/社團法人醫療院所	276	0.59	0.20	0.27	1.00
目前專業加給_比重					
公立醫療院所_正職	148	0.30	0.12	0.00	0.50
公立醫療院所_約聘	61	0.10	0.14	0.00	0.60
私立醫療院所	389	0.09	0.08	0.00	0.55
財團/社團法人醫療院所	264	0.13	0.11	0.00	0.55
目前特殊津貼_比重					
公立醫療院所_正職	130	0.06	0.10	0.00	0.86
公立醫療院所_約聘	59	0.02	0.05	0.00	0.27
私立醫療院所	348	0.06	0.07	0.00	0.35
財團/社團法人醫療院所	254	0.06	0.08	0.00	0.43
目前夜班/值班費_比重					
公立醫療院所_正職	133	0.02	0.04	0.00	0.26
公立醫療院所_約聘	67	0.11	0.10	0.00	0.34
私立醫療院所	309	0.04	0.07	0.00	0.63
財團/社團法人醫療院所	245	0.07	0.10	0.00	0.53
目前績效獎金_比重					
公立醫療院所_正職	139	0.08	0.07	0.00	0.43
公立醫療院所_約聘	75	0.11	0.07	0.00	0.31
私立醫療院所	347	0.06	0.09	0.00	0.80
財團/社團法人醫療院所	255	0.06	0.08	0.00	0.67
目前其他薪資_比重					
公立醫療院所_正職	120	0.01	0.04	0.00	0.17
公立醫療院所_約聘	48	0.01	0.03	0.00	0.21
私立醫療院所	317	0.07	0.13	0.00	0.88
財團/社團法人醫療院所	245	0.09	0.16	0.00	1.00

表 4-8、護理人員薪資結構比重\_依機構權屬別分(續)

變 項	N	Mean	SD	Min	Max
期望底薪_比重					
公立醫療院所_正職	132	0.59	0.13	0.33	1.00
公立醫療院所_約聘	80	0.79	0.16	0.34	1.00
私立醫療院所	399	0.73	0.18	0.17	1.00
財團/社團法人醫療院所	254	0.61	0.19	0.25	1.00
專業加給_比重					
公立醫療院所_正職	131	0.28	0.13	0.00	0.50
公立醫療院所_約聘	65	0.11	0.10	0.00	0.41
私立醫療院所	401	0.10	0.09	0.00	0.84
財團/社團法人醫療院所	241	0.14	0.10	0.00	0.50
特殊津貼_比重					
公立醫療院所_正職	108	0.06	0.06	0.00	0.33
公立醫療院所_約聘	60	0.06	0.05	0.00	0.25
私立醫療院所	348	0.07	0.07	0.00	0.54
財團/社團法人醫療院所	225	0.07	0.08	0.00	0.43
績效獎金_比重					
公立醫療院所_正職	120	0.11	0.09	0.00	0.50
公立醫療院所_約聘	69	0.13	0.07	0.00	0.31
私立醫療院所	351	0.06	0.07	0.00	0.58
財團/社團法人醫療院所	229	0.08	0.09	0.00	0.43
其他薪資_比重					
公立醫療院所_正職	99	0.02	0.05	0.00	0.27
公立醫療院所_約聘	41	0.01	0.02	0.00	0.07
私立醫療院所	298	0.06	0.10	0.00	0.53
財團/社團法人醫療院所	222	0.09	0.14	0.00	0.64

表 4-9、一般護理人員薪資結構\_依機構權屬別分

變 項	N	Mean	SD	Min	Max
目前三個月平均薪資薪資					
公立醫療院所_正職	61	51342.3	11496.7	23000	74000
公立醫療院所_約聘	99	34492.9	5216.7	22000	53300
私立醫療院所	398	27396.3	7562.2	3500	65000
財團/社團法人醫療院所	175	37028.7	7847.4	8000	75000
目前底薪					
公立醫療院所_正職	52	31282.6	7084.3	18000	60000
公立醫療院所_約聘	88	28063.2	6671.5	12000	40500
私立醫療院所	331	20606.8	5925.7	8000	50000
財團/社團法人醫療院所	169	22797.2	8426.1	12500	75000
目前專業加給					
公立醫療院所_正職	51	15127.1	7109.1	0	24510
公立醫療院所_約聘	60	2994.2	4214.8	0	18000
私立醫療院所	290	2429.4	2314.4	0	20000
財團/社團法人醫療院所	158	3965.4	4066.5	0	17000
目前特殊津貼					
公立醫療院所_正職	36	2985.4	4398.5	0	20590
公立醫療院所_約聘	58	678.1	1635.9	0	8500
私立醫療院所	256	1693.2	2235.4	0	14700
財團/社團法人醫療院所	149	2290.1	3121.4	0	15210
目前夜班/值班費					
公立醫療院所_正職	33	2824.2	3207.4	0	10000
公立醫療院所_約聘	66	3930.3	3905.3	0	11000
私立醫療院所	222	1466.9	2962.1	0	20000
財團/社團法人醫療院所	142	3842.1	4851.3	0	18000
目前績效獎金					
公立醫療院所_正職	41	5200.0	3848.3	0	13400
公立醫療院所_約聘	75	3779.6	2644.6	0	11000
私立醫療院所	250	1683.1	2941.1	0	20000
財團/社團法人醫療院所	148	2350.7	2761.4	0	12000
目前其他薪資					
公立醫療院所_正職	25	107.2	443.2	0	2180
公立醫療院所_約聘	47	266.0	1267.7	0	8000
私立醫療院所	227	1515.8	3083.0	0	21000
財團/社團法人醫療院所	141	2650.5	6736.4	0	60000

表 4-9、一般護理人員薪資結構\_依機構權屬別分(續)

變 項	N	Mean	SD	Min	Max
合理薪資					
公立醫療院所_正職	58	55715.5	10885.0	30000	80000
公立醫療院所_約聘	91	41642.9	7475.3	30000	68500
私立醫療院所	376	31032.5	8650.2	4500	80000
財團/社團法人醫療院所	167	42730.5	9657.3	8000	80000
期望底薪					
公立醫療院所_正職	50	33520.7	8188.1	20000	70000
公立醫療院所_約聘	81	32888.6	6867.0	17000	50000
私立醫療院所	305	23313.5	5677.3	8000	45000
財團/社團法人醫療院所	159	27743.9	9056.4	14000	70000
期望專業加給					
公立醫療院所_正職	49	16359.6	8117.1	0	30000
公立醫療院所_約聘	64	4953.1	4744.0	0	20000
私立醫療院所	305	3343.0	4144.3	0	50000
財團/社團法人醫療院所	151	5177.5	4386.6	0	20000
期望特殊津貼					
公立醫療院所_正職	29	4563.7	4892.8	0	25000
公立醫療院所_約聘	59	2274.6	2121.9	0	10000
私立醫療院所	261	2205.2	2899.0	0	25000
財團/社團法人醫療院所	138	3088.3	3624.8	0	20000
期望績效獎金					
公立醫療院所_正職	40	6862.5	4099.7	0	15000
公立醫療院所_約聘	69	6271.7	5806.3	0	46000
私立醫療院所	259	2118.9	2622.0	0	15000
財團/社團法人醫療院所	140	4194.9	3985.6	0	15000
期望其他薪資					
公立醫療院所_正職	18	1100.0	2552.5	0	9800
公立醫療院所_約聘	40	536.3	837.4	0	3000
私立醫療院所	218	1693.7	3187.4	0	20000
財團/社團法人醫療院所	134	2388.0	4316.2	0	20000

表 4-10、一般護理人員薪資結構比重\_依機構權屬別分

變 項	N	Mean	SD	Min	Max
目前底薪_比重					
公立醫療院所_正職	52	0.62	0.13	0.40	0.95
公立醫療院所_約聘	87	0.80	0.16	0.34	1.00
私立醫療院所	331	0.75	0.18	0.28	1.00
財團/社團法人醫療院所	169	0.62	0.20	0.28	1.00
目前專業加給_比重					
公立醫療院所_正職	51	0.28	0.13	0.00	0.50
公立醫療院所_約聘	60	0.09	0.14	0.00	0.60
私立醫療院所	290	0.08	0.07	0.00	0.40
財團/社團法人醫療院所	158	0.10	0.10	0.00	0.38
目前特殊津貼_比重					
公立醫療院所_正職	36	0.05	0.07	0.00	0.28
公立醫療院所_約聘	58	0.02	0.05	0.00	0.27
私立醫療院所	256	0.06	0.06	0.00	0.35
財團/社團法人醫療院所	149	0.06	0.08	0.00	0.40
目前夜班/值班費_比重					
公立醫療院所_正職	33	0.06	0.06	0.00	0.26
公立醫療院所_約聘	66	0.11	0.10	0.00	0.34
私立醫療院所	222	0.04	0.08	0.00	0.63
財團/社團法人醫療院所	142	0.10	0.12	0.00	0.53
目前績效獎金_比重					
公立醫療院所_正職	41	0.09	0.06	0.00	0.19
公立醫療院所_約聘	74	0.11	0.08	0.00	0.31
私立醫療院所	250	0.06	0.09	0.00	0.80
財團/社團法人醫療院所	148	0.06	0.07	0.00	0.34
目前其他薪資_比重					
公立醫療院所_正職	25	0.00	0.01	0.00	0.03
公立醫療院所_約聘	47	0.01	0.03	0.00	0.21
私立醫療院所	227	0.05	0.10	0.00	0.88
財團/社團法人醫療院所	141	0.07	0.14	0.00	1.00



表 4-10、一般護理人員薪資結構比重\_依機構權屬別分(續)

變 項	N	Mean	SD	Min	Max
<b>期望底薪_比重</b>					
公立醫療院所_正職	48	0.60	0.14	0.38	1.00
公立醫療院所_約聘	79	0.79	0.16	0.34	1.00
私立醫療院所	302	0.76	0.16	0.27	1.00
財團/社團法人醫療院所	158	0.65	0.19	0.33	1.00
<b>專業加給_比重</b>					
公立醫療院所_正職	47	0.28	0.13	0.00	0.50
公立醫療院所_約聘	64	0.11	0.10	0.00	0.41
私立醫療院所	301	0.10	0.08	0.00	0.84
財團/社團法人醫療院所	150	0.12	0.09	0.00	0.38
<b>特殊津貼_比重</b>					
公立醫療院所_正職	27	0.08	0.07	0.00	0.33
公立醫療院所_約聘	59	0.06	0.05	0.00	0.25
私立醫療院所	258	0.06	0.07	0.00	0.54
財團/社團法人醫療院所	137	0.07	0.08	0.00	0.43
<b>績效獎金_比重</b>					
公立醫療院所_正職	39	0.12	0.06	0.00	0.27
公立醫療院所_約聘	68	0.13	0.07	0.00	0.31
私立醫療院所	255	0.06	0.07	0.00	0.58
財團/社團法人醫療院所	139	0.10	0.09	0.00	0.43
<b>其他薪資_比重</b>					
公立醫療院所_正職	18	0.02	0.04	0.00	0.16
公立醫療院所_約聘	40	0.01	0.02	0.00	0.07
私立醫療院所	216	0.05	0.09	0.00	0.50
財團/社團法人醫療院所	133	0.06	0.11	0.00	0.56

表 4-11、護理人員薪資結構\_依機構層級別分

變 項	N	Mean	SD	Min	Max
目前三個月平均薪資薪資					
診所	343	26565.8	7813.6	3500	70000
長照機構	106	38893.3	11344.0	8000	75000
地區醫院	158	40321.6	10558.3	21500	70350
區域醫院	267	47436.8	15146.6	20300	140000
醫學中心	199	44806.4	12834.0	25000	90000
目前底薪					
診所	285	21451.1	5493.9	8000	40000
長照機構	87	28090.1	9708.9	10400	75000
地區醫院	150	21839.5	8586.2	9205	46000
區域醫院	244	27510.6	10497.6	12000	70000
醫學中心	185	27970.1	9464.3	12000	60000
目前專業加給					
診所	246	2232.1	2600.6	0	22395
長照機構	75	5246.9	6239.2	0	23000
地區醫院	139	7927.5	7211.0	0	30000
區域醫院	243	9154.6	8488.1	0	35000
醫學中心	162	8018.7	7952.5	0	27500
目前特殊津貼					
診所	203	1368.2	1533.7	0	10000
長照機構	64	2355.1	3250.7	0	15000
地區醫院	138	2975.5	3568.9	0	25400
區域醫院	238	2355.8	3862.5	0	24050
醫學中心	151	3866.2	6391.0	0	60000
目前夜班/值班費					
診所	171	956.8	2433.5	0	20000
長照機構	54	1563.5	2622.3	0	10500
地區醫院	141	1797.9	2690.6	0	15000
區域醫院	241	2232.2	3523.0	0	18000
醫學中心	152	2794.1	4278.0	0	17160
目前績效獎金					
診所	215	1626.2	2894.1	0	20000
長照機構	62	2591.9	3128.9	0	11500
地區醫院	125	2231.6	3514.5	0	19000
區域醫院	242	3491.2	5622.7	0	60000
醫學中心	177	3981.5	4346.7	0	30000
目前其他薪資					
診所	186	1165.0	2695.7	0	25000
長照機構	59	4127.3	9584.3	0	60000
地區醫院	123	4532.5	7202.0	0	35000
區域醫院	224	2903.1	5986.5	0	34400
醫學中心	141	2208.5	4011.7	0	17000

表 4-11、護理人員薪資結構\_依機構層級別分(續)

變 項	N	Mean	SD	Min	Max
合理薪資					
診所	326	29606.5	8042.3	4500	65000
長照機構	102	42299.0	11991.2	8000	80000
地區醫院	142	45831.7	10788.9	28000	80000
區域醫院	245	53824.2	16995.1	25000	150000
醫學中心	188	52048.4	15955.8	27000	150000
期望底薪					
診所	268	23577.5	5472.0	8000	40000
長照機構	77	30137.7	8513.8	12000	70000
地區醫院	129	25599.3	8059.3	9205	46000
區域醫院	235	31199.4	10649.8	12000	70000
醫學中心	170	33036.8	10189.8	14000	70000
期望專業加給					
診所	261	2716.5	3018.3	0	30000
長照機構	74	5946.0	7681.0	0	50000
地區醫院	128	9014.0	7411.2	0	30000
區域醫院	231	10248.9	8540.7	0	35000
醫學中心	156	9601.7	8465.1	0	40000
期望特殊津貼					
診所	208	1629.3	2400.1	0	25000
長照機構	64	2740.1	3255.8	0	15000
地區醫院	126	3612.9	3704.6	0	25400
區域醫院	214	3636.1	4479.9	0	25000
醫學中心	139	4391.4	4861.6	0	30000
期望績效獎金					
診所	221	1854.2	2457.1	0	15000
長照機構	65	3086.2	2485.5	0	10000
地區醫院	115	3966.1	4930.3	0	30000
區域醫院	217	5372.9	6691.4	0	60000
醫學中心	162	5536.1	5217.2	0	40000
期望其他薪資					
診所	181	1465.2	2494.8	0	15000
長照機構	51	2558.8	5957.0	0	30000
地區醫院	108	4387.0	7180.7	0	30000
區域醫院	202	3557.7	6581.6	0	35360
醫學中心	125	2856.7	4949.6	0	20000

表 4-12、護理人員薪資結構比重\_依機構層級別分

變項	N	Mean	SD	Min	Max
目前底薪_比重					
診所	285	0.80	0.15	0.31	1.00
長照機構	87	0.73	0.18	0.28	1.00
地區醫院	149	0.54	0.17	0.20	1.00
區域醫院	244	0.60	0.18	0.27	1.00
醫學中心	184	0.63	0.21	0.24	1.00
目前專業加給_比重					
診所	246	0.08	0.07	0.00	0.43
長照機構	75	0.12	0.11	0.00	0.43
地區醫院	138	0.18	0.14	0.00	0.60
區域醫院	243	0.17	0.14	0.00	0.55
醫學中心	162	0.15	0.13	0.00	0.49
目前特殊津貼_比重					
診所	203	0.05	0.05	0.00	0.24
長照機構	64	0.06	0.07	0.00	0.33
地區醫院	137	0.07	0.08	0.00	0.43
區域醫院	238	0.04	0.07	0.00	0.40
醫學中心	151	0.08	0.10	0.00	0.86
目前夜班/值班費_比重					
診所	171	0.03	0.07	0.00	0.63
長照機構	54	0.04	0.07	0.00	0.26
地區醫院	140	0.05	0.07	0.00	0.34
區域醫院	240	0.05	0.09	0.00	0.43
醫學中心	152	0.07	0.11	0.00	0.53
目前績效獎金_比重					
診所	215	0.05	0.09	0.00	0.80
長照機構	62	0.06	0.07	0.00	0.30
地區醫院	124	0.05	0.09	0.00	0.38
區域醫院	241	0.07	0.09	0.00	0.63
醫學中心	176	0.08	0.08	0.00	0.67
目前其他薪資_比重					
診所	186	0.04	0.09	0.00	0.88
長照機構	59	0.10	0.20	0.00	1.00
地區醫院	123	0.11	0.17	0.00	0.69
區域醫院	223	0.06	0.12	0.00	0.59
醫學中心	141	0.05	0.09	0.00	0.39

表 4-12、護理人員薪資結構比重\_依機構層級別分(續)

變項	N	Mean	SD	Min	Max
期望底薪_比重					
診所	268	0.80	0.13	0.36	1.00
長照機構	76	0.73	0.16	0.34	1.00
地區醫院	125	0.56	0.15	0.17	1.00
區域醫院	230	0.60	0.18	0.21	1.00
醫學中心	168	0.65	0.20	0.25	1.00
專業加給_比重					
診所	260	0.09	0.08	0.00	0.84
長照機構	73	0.12	0.10	0.00	0.50
地區醫院	124	0.18	0.13	0.00	0.55
區域醫院	228	0.18	0.12	0.00	0.50
醫學中心	155	0.16	0.12	0.00	0.44
特殊津貼_比重					
診所	208	0.05	0.07	0.00	0.54
長照機構	63	0.06	0.06	0.00	0.25
地區醫院	122	0.08	0.07	0.00	0.40
區域醫院	212	0.06	0.07	0.00	0.43
醫學中心	138	0.08	0.08	0.00	0.42
績效獎金_比重					
診所	220	0.06	0.07	0.00	0.58
長照機構	64	0.07	0.05	0.00	0.20
地區醫院	112	0.08	0.09	0.00	0.50
區域醫院	215	0.09	0.09	0.00	0.43
醫學中心	160	0.10	0.08	0.00	0.35
其他薪資_比重					
診所	181	0.04	0.07	0.00	0.50
長照機構	50	0.06	0.13	0.00	0.58
地區醫院	106	0.09	0.15	0.00	0.58
區域醫院	200	0.06	0.12	0.00	0.64
醫學中心	125	0.05	0.09	0.00	0.40

表 4-13、一般護理人員薪資結構\_依機構層級別分

變 項	N	Mean	SD	Min	Max
目前三個月平均薪資薪資					
診所	319	25980.1	7197.1	3500	65000
長照機構	62	34900.0	11053.3	8000	75000
地區醫院	71	33705.6	6612.6	21500	54000
區域醫院	123	36839.4	7884.7	20300	60799
醫學中心	161	41370.3	10214.2	25000	74000
目前底薪					
診所	263	21032.9	5147.7	8000	35500
長照機構	51	26766.8	10111.2	10400	75000
地區醫院	64	18132.7	6952.7	10000	37000
區域醫院	116	23794.3	6385.6	12500	44000
醫學中心	148	27181.9	9140.1	12000	60000
目前專業加給					
診所	229	2192.6	2586.5	0	22395
長照機構	41	3660.7	4923.1	0	21070
地區醫院	53	5745.8	5133.9	0	21070
區域醫院	113	5010.0	5638.3	0	21070
醫學中心	125	6090.7	6855.7	0	24510
目前特殊津貼					
診所	193	1314.3	1386.3	0	6600
長照機構	31	1816.7	2744.9	0	13050
地區醫院	51	2602.0	2788.9	0	10000
區域醫院	112	1265.4	2548.9	0	15210
醫學中心	114	2956.9	3931.7	0	20590
目前夜班/值班費					
診所	163	971.3	2465.1	0	20000
長照機構	27	2615.9	3145.8	0	10500
地區醫院	54	3257.4	3494.3	0	15000
區域醫院	106	3842.0	4523.8	0	18000
醫學中心	116	3571.0	4613.7	0	17160
目前績效獎金					
診所	198	1520.3	2824.6	0	20000
長照機構	30	3696.7	3208.3	0	11500
地區醫院	38	2984.8	3431.0	0	12000
區域醫院	111	2645.3	2883.8	0	12000
醫學中心	139	3254.5	3242.7	0	13400
目前其他薪資					
診所	177	1194.8	2756.4	0	25000
長照機構	27	4226.7	12091.8	0	60000
地區醫院	38	2675.7	4258.7	0	16900
區域醫院	96	1313.9	3836.8	0	18510
醫學中心	104	1726.6	3692.6	0	15200

表 4-13、一般護理人員薪資結構\_依機構層級別分(續)

變項	N	Mean	SD	Min	Max
合理薪資					
診所	305	29299.1	7956.9	4500	65000
長照機構	61	38426.2	11985.7	8000	80000
地區醫院	59	40135.6	6988.8	28000	60000
區域醫院	118	43000.0	9044.8	25000	80000
醫學中心	152	47493.4	10554.5	27000	80000
期望底薪					
診所	249	23308.3	5370.4	8000	40000
長照機構	46	29089.1	8743.1	17600	70000
地區醫院	50	22127.0	6088.6	10750	40000
區域醫院	116	28334.4	6842.3	14840	45000
醫學中心	136	32366.9	9743.9	14000	70000
期望專業加給					
診所	245	2663.3	3026.9	0	30000
長照機構	44	5045.5	8171.7	0	50000
地區醫院	49	7916.7	6087.4	0	25000
區域醫院	111	6606.5	6233.8	0	30000
醫學中心	122	7592.6	6962.7	0	30000
期望特殊津貼					
診所	201	1621.4	2422.0	0	25000
長照機構	34	2216.7	2172.6	0	10000
地區醫院	47	3854.3	2552.8	0	10000
區域醫院	101	2689.7	3117.2	0	17000
醫學中心	106	3907.6	4437.9	0	25000
期望績效獎金					
診所	207	1721.2	2315.6	0	15000
長照機構	34	3385.3	2178.2	0	10000
地區醫院	37	4570.3	3677.9	0	12000
區域醫院	103	5243.7	5769.3	0	46000
醫學中心	129	5168.6	3918.0	0	15000
期望其他薪資					
診所	175	1494.3	2529.7	0	15000
長照機構	26	1796.2	3516.3	0	16000
地區醫院	31	3213.6	5702.5	0	20000
區域醫院	88	1679.0	3849.1	0	20000
醫學中心	92	1901.0	3602.3	0	18000

表 4-14、一般護理人員薪資結構比重\_依機構層級別分

變項	N	Mean	SD	Min	Max
目前底薪_比重					
診所	263	0.80	0.15	0.31	1.00
長照機構	51	0.77	0.17	0.28	1.00
地區醫院	64	0.54	0.18	0.28	1.00
區域醫院	116	0.66	0.17	0.29	1.00
醫學中心	147	0.66	0.21	0.28	1.00
目前專業加給_比重					
診所	229	0.08	0.07	0.00	0.43
長照機構	41	0.09	0.09	0.00	0.41
地區醫院	53	0.16	0.13	0.00	0.60
區域醫院	113	0.12	0.12	0.00	0.45
醫學中心	125	0.13	0.13	0.00	0.49
目前特殊津貼_比重					
診所	193	0.05	0.05	0.00	0.24
長照機構	31	0.05	0.07	0.00	0.33
地區醫院	51	0.08	0.08	0.00	0.27
區域醫院	112	0.03	0.06	0.00	0.40
醫學中心	114	0.07	0.09	0.00	0.36
目前夜班/值班費_比重					
診所	163	0.03	0.07	0.00	0.63
長照機構	27	0.07	0.08	0.00	0.26
地區醫院	54	0.09	0.09	0.00	0.34
區域醫院	106	0.10	0.11	0.00	0.43
醫學中心	116	0.09	0.12	0.00	0.53
目前績效獎金_比重					
診所	198	0.05	0.09	0.00	0.80
長照機構	30	0.09	0.07	0.00	0.30
地區醫院	38	0.09	0.10	0.00	0.36
區域醫院	111	0.07	0.08	0.00	0.34
醫學中心	138	0.08	0.07	0.00	0.31
目前其他薪資_比重					
診所	177	0.04	0.09	0.00	0.88
長照機構	27	0.10	0.23	0.00	1.00
地區醫院	38	0.08	0.12	0.00	0.52
區域醫院	96	0.04	0.10	0.00	0.55
醫學中心	104	0.04	0.10	0.00	0.39



表 4-14、一般護理人員薪資結構比重\_依機構層級別分(續)

變項	N	Mean	SD	Min	Max
期望底薪_比重					
診所	263	0.80	0.15	0.31	1.00
長照機構	51	0.77	0.17	0.28	1.00
地區醫院	64	0.54	0.18	0.28	1.00
區域醫院	116	0.66	0.17	0.29	1.00
醫學中心	147	0.66	0.21	0.28	1.00
專業加給_比重					
診所	244	0.09	0.08	0.00	0.84
長照機構	44	0.10	0.08	0.00	0.40
地區醫院	45	0.18	0.12	0.00	0.45
區域醫院	110	0.14	0.11	0.00	0.41
醫學中心	121	0.14	0.11	0.00	0.38
特殊津貼_比重					
診所	201	0.05	0.07	0.00	0.54
長照機構	34	0.06	0.05	0.00	0.17
地區醫院	43	0.09	0.06	0.00	0.25
區域醫院	100	0.06	0.07	0.00	0.43
醫學中心	105	0.08	0.09	0.00	0.42
績效獎金_比重					
診所	206	0.05	0.07	0.00	0.58
長照機構	34	0.08	0.05	0.00	0.17
地區醫院	34	0.11	0.07	0.00	0.27
區域醫院	102	0.11	0.10	0.00	0.43
醫學中心	127	0.11	0.07	0.00	0.31
其他薪資_比重					
診所	175	0.05	0.07	0.00	0.50
長照機構	26	0.05	0.09	0.00	0.44
地區醫院	29	0.08	0.14	0.00	0.50
區域醫院	87	0.04	0.10	0.00	0.56
醫學中心	92	0.04	0.08	0.00	0.40

表 4-15、護理人員薪資結構\_依單位科別分

變 項	N	Mean	SD	Min	Max
目前三個月平均薪資薪資					
門診	412	28927.8	10364.9	3500	73945
一般病房	252	42139.3	11979.1	21000	75000
特殊單位	409	45599.8	14201.5	8000	140000
目前底薪					
門診	347	22385.5	6841.7	8000	60000
一般病房	235	26254.0	9740.2	10000	75000
特殊單位	369	26511.9	10165.8	9205	70000
目前專業加給					
門診	303	3485.2	4764.8	0	28000
一般病房	215	7155.4	7744.7	0	28000
特殊單位	347	8569.7	8023.4	0	35000
目前特殊津貼					
門診	263	1396.5	2173.6	0	25400
一般病房	208	2369.4	3520.4	0	15210
特殊單位	323	3478.2	5195.4	0	60000
目前夜班/值班費					
門診	224	826.4	2079.1	0	16380
一般病房	209	2527.9	3586.9	0	16380
特殊單位	326	2303.0	3679.9	0	20000
目前績效獎金					
門診	268	1513.6	2600.9	0	20000
一般病房	222	2912.8	3967.1	0	30000
特殊單位	331	3886.9	5350.2	0	60000
目前其他薪資					
門診	244	1595.8	3585.1	0	25000
一般病房	194	2685.9	5494.8	0	33200
特殊單位	295	3623.6	7085.6	0	60000

表 4-15、護理人員薪資結構\_依單位科別分(續)

變 項	N	Mean	SD	Min	Max
合理薪資					
門診	390	32106.7	10851.7	4500	75000
一般病房	238	48450.4	13383.0	28000	100000
特殊單位	375	51716.1	16652.3	8000	150000
期望底薪					
門診	323	24574.5	6987.4	8000	70000
一般病房	220	30709.5	10297.1	10069	70000
特殊單位	336	30345.7	9889.6	9205	70000
期望專業加給					
門診	311	3774.7	4626.7	0	30000
一般病房	209	8790.8	8440.4	0	40000
特殊單位	330	9566.6	8340.5	0	50000
期望特殊津貼					
門診	262	1825.0	2834.1	0	25400
一般病房	192	2793.2	3320.1	0	15210
特殊單位	297	4523.8	4739.4	0	30000
期望績效獎金					
門診	272	2108.1	2589.4	0	15000
一般病房	206	4837.3	5476.0	0	46000
特殊單位	302	5163.5	6023.4	0	60000
期望其他薪資					
門診	233	1754.5	3544.4	0	30000
一般病房	174	3194.9	5952.9	0	30000
特殊單位	260	3771.3	6604.7	0	35360

表 4-16、一般護理人員薪資結構\_依單位科別分

變 項	N	Mean	SD	Min	Max
目前三個月平均薪資薪資					
門診	350	26465.0	7408.8	3500	65000
一般病房	172	37546.2	8949.0	21000	75000
特殊單位	214	38858.5	10078.7	8000	74000
目前底薪					
門診	289	21227.4	5825.1	8000	60000
一般病房	158	24923.6	9240.8	10000	75000
特殊單位	195	24449.5	8156.8	10200	50000
目前專業加給					
門診	249	2459.3	2897.6	0	22395
一般病房	140	4296.8	5552.3	0	24510
特殊單位	172	6222.4	6402.5	0	21070
目前特殊津貼					
門診	217	1198.4	1361.1	0	6600
一般病房	133	1912.5	3270.4	0	15210
特殊單位	151	2695.9	3367.9	0	20590
目前夜班/值班費					
門診	181	845.5	2162.5	0	16380
一般病房	132	3402.0	4141.3	0	16380
特殊單位	153	4079.9	4551.4	0	20000
目前績效獎金					
門診	217	1413.5	2450.4	0	20000
一般病房	143	2445.8	2498.0	0	12000
特殊單位	156	3941.4	3794.1	0	18000
目前其他薪資					
門診	198	1375.2	3139.4	0	25000
一般病房	118	1645.8	3860.7	0	18510
特殊單位	126	2115.1	6420.2	0	60000

表 4-16、一般護理人員薪資結構\_依單位科別分(續)

變 項	N	Mean	SD	Min	Max
合理薪資					
門診	334	29821.1	8251.8	4500	70000
一般病房	163	43441.7	9367.6	28000	80000
特殊單位	198	44949.5	10919.2	8000	80000
期望底薪					
門診	273	23509.9	5969.3	8000	70000
一般病房	148	30035.6	9804.7	10750	70000
特殊單位	176	28826.4	7714.9	15000	60000
期望專業加給					
門診	265	2938.0	3248.7	0	30000
一般病房	137	6099.4	6346.9	0	30000
特殊單位	169	7738.8	7344.7	0	50000
期望特殊津貼					
門診	224	1608.9	2361.0	0	25000
一般病房	121	2469.9	3059.5	0	15210
特殊單位	144	4229.3	3878.6	0	25000
期望績效獎金					
門診	228	1832.5	2258.0	0	15000
一般病房	136	4804.4	5132.2	0	46000
特殊單位	146	5316.0	4083.7	0	15000
期望其他薪資					
門診	196	1402.0	2492.2	0	15000
一般病房	105	2320.2	4644.5	0	20000
特殊單位	111	1910.3	3609.4	0	16900

表 4-17、護理人員薪資結構比重\_依單位科別分

變項	N	Mean	SD	Min	Max
目前底薪_比重					
門診	72	0.65	0.17	0.32	1.00
一般病房	213	0.62	0.20	0.20	1.00
特殊單位	292	0.56	0.18	0.24	1.00
目前專業加給_比重					
門診	67	0.15	0.12	0.00	0.47
一般病房	198	0.15	0.13	0.00	0.47
特殊單位	278	0.19	0.14	0.00	0.60
目前特殊津貼_比重					
門診	68	0.04	0.07	0.00	0.43
一般病房	191	0.05	0.08	0.00	0.40
特殊單位	267	0.07	0.09	0.00	0.86
目前夜班/值班費_比重					
門診	66	0.04	0.08	0.00	0.50
一般病房	189	0.06	0.10	0.00	0.53
特殊單位	277	0.06	0.09	0.00	0.49
目前績效獎金_比重					
門診	65	0.04	0.07	0.00	0.34
一般病房	203	0.07	0.08	0.00	0.63
特殊單位	273	0.08	0.09	0.00	0.67
目前其他薪資_比重					
門診	63	0.05	0.10	0.00	0.50
一般病房	178	0.07	0.14	0.00	0.69
特殊單位	246	0.08	0.13	0.00	0.59
期望底薪_比重					
門診	63	0.67	0.17	0.31	1.00
一般病房	195	0.63	0.20	0.17	1.00
特殊單位	265	0.57	0.17	0.21	1.00
專業加給_比重					
門診	61	0.16	0.11	0.00	0.45
一般病房	186	0.17	0.12	0.00	0.47
特殊單位	260	0.18	0.13	0.00	0.55
特殊津貼_比重					
門診	62	0.05	0.07	0.00	0.40
一般病房	171	0.06	0.07	0.00	0.34
特殊單位	239	0.09	0.08	0.00	0.43
績效獎金_比重					
門診	61	0.08	0.07	0.00	0.29
一般病房	184	0.10	0.09	0.00	0.50
特殊單位	242	0.09	0.08	0.00	0.50
其他薪資_比重					
門診	58	0.05	0.11	0.00	0.55
一般病房	157	0.07	0.13	0.00	0.58
特殊單位	216	0.07	0.12	0.00	0.64

表 4-18、一般護理人員薪資結構比重\_依單位科別分

變 項	N	Mean	SD	Min	Max
目前底薪_比重					
門診	41	0.68	0.18	0.32	1.00
一般病房	140	0.66	0.20	0.29	1.00
特殊單位	146	0.61	0.19	0.28	1.00
目前專業加給_比重					
門診	35	0.12	0.10	0.00	0.39
一般病房	127	0.11	0.12	0.00	0.45
特殊單位	129	0.16	0.14	0.00	0.60
目前特殊津貼_比重					
門診	36	0.02	0.04	0.00	0.14
一般病房	120	0.05	0.08	0.00	0.40
特殊單位	121	0.07	0.08	0.00	0.39
目前夜班/值班費_比重					
門診	34	0.05	0.11	0.00	0.50
一般病房	116	0.09	0.11	0.00	0.53
特殊單位	126	0.11	0.11	0.00	0.49
目前績效獎金_比重					
門診	33	0.06	0.06	0.00	0.19
一般病房	129	0.07	0.07	0.00	0.34
特殊單位	125	0.09	0.09	0.00	0.36
目前其他薪資_比重					
門診	32	0.04	0.08	0.00	0.28
一般病房	106	0.05	0.12	0.00	0.55
特殊單位	100	0.04	0.09	0.00	0.40
期望底薪_比重					
門診	36	0.7	0.2	0.36	1.00
一般病房	128	0.7	0.2	0.27	1.00
特殊單位	130	0.6	0.2	0.30	1.00
專業加給_比重					
門診	34	0.1	0.1	0.00	0.41
一般病房	119	0.1	0.1	0.00	0.40
特殊單位	123	0.2	0.1	0.00	0.45
特殊津貼_比重					
門診	35	0.0	0.0	0.00	0.17
一般病房	105	0.1	0.1	0.00	0.34
特殊單位	108	0.1	0.1	0.00	0.43
績效獎金_比重					
門診	34	0.1	0.1	0.00	0.29
一般病房	119	0.1	0.1	0.00	0.43
特殊單位	110	0.1	0.1	0.00	0.38
其他薪資_比重					
門診	30	0.0	0.1	0.00	0.20
一般病房	92	0.1	0.1	0.00	0.56
特殊單位	86	0.0	0.1	0.00	0.34

表 4-19、醫院護理人員薪資結構比重\_依職稱分

變 項	N	Mean	SD	Min	Max
目前底薪_比重					
無	278	0.65	0.20	0.28	1.00
小組長	49	0.58	0.17	0.32	1.00
(副)護理長	170	0.56	0.15	0.20	1.00
督導	51	0.48	0.18	0.24	1.00
(副)主任	25	0.53	0.19	0.28	0.92
目前專業加給_比重					
無	243	0.13	0.13	0.00	0.60
小組長	48	0.15	0.14	0.00	0.50
(副)護理長	169	0.22	0.15	0.00	0.55
督導	53	0.19	0.12	0.00	0.39
(副)主任	26	0.20	0.13	0.00	0.54
目前特殊津貼_比重					
無	232	0.05	0.08	0.00	0.39
小組長	45	0.07	0.09	0.00	0.40
(副)護理長	166	0.06	0.09	0.00	0.86
督導	53	0.07	0.08	0.00	0.43
(副)主任	26	0.11	0.10	0.00	0.31
目前夜班/值班費_比重					
無	231	0.09	0.11	0.00	0.53
小組長	45	0.08	0.10	0.00	0.36
(副)護理長	172	0.02	0.03	0.00	0.18
督導	54	0.01	0.02	0.00	0.10
(副)主任	26	0.01	0.02	0.00	0.10
目前績效獎金_比重					
無	242	0.08	0.08	0.00	0.36
小組長	45	0.07	0.07	0.00	0.27
(副)護理長	172	0.06	0.08	0.00	0.63
督導	52	0.09	0.11	0.00	0.67
(副)主任	26	0.08	0.12	0.00	0.43
目前其他薪資_比重					
無	198	0.04	0.10	0.00	0.55
小組長	40	0.06	0.11	0.00	0.52
(副)護理長	166	0.09	0.16	0.00	0.69
督導	53	0.11	0.13	0.00	0.43
(副)主任	26	0.09	0.15	0.00	0.52



表 4-19、醫院護理人員薪資結構比重\_依職稱分(續)

變項	N	Mean	SD	Min	Max
期望底薪_比重					
無	249	0.67	0.19	0.27	1.00
小組長	45	0.59	0.15	0.33	0.96
(副)護理長	150	0.56	0.14	0.17	0.93
督導	52	0.50	0.18	0.25	1.00
(副)主任	24	0.53	0.19	0.21	0.81
專業加給_比重					
無	231	0.15	0.11	0.00	0.45
小組長	45	0.15	0.12	0.00	0.40
(副)護理長	151	0.21	0.14	0.00	0.55
督導	52	0.19	0.11	0.00	0.46
(副)主任	25	0.18	0.10	0.00	0.44
特殊津貼_比重					
無	208	0.08	0.08	0.00	0.43
小組長	40	0.08	0.09	0.00	0.34
(副)護理長	145	0.06	0.06	0.00	0.24
督導	51	0.08	0.08	0.00	0.40
(副)主任	25	0.12	0.10	0.00	0.31
績效獎金_比重					
無	220	0.11	0.08	0.00	0.43
小組長	43	0.11	0.09	0.00	0.38
(副)護理長	146	0.07	0.08	0.00	0.50
督導	51	0.08	0.07	0.00	0.23
(副)主任	24	0.10	0.10	0.00	0.40
其他薪資_比重					
無	172	0.05	0.11	0.00	0.56
小組長	36	0.04	0.06	0.00	0.20
(副)護理長	146	0.08	0.14	0.00	0.64
督導	49	0.11	0.13	0.00	0.52
(副)主任	25	0.07	0.11	0.00	0.44

表 4-20、護理人員對薪資結構之滿意度

變項	診所		長照		醫院		全體	
	N 349	%	N 107	%	N 631	%	N 1087	%
護理薪資之滿意度								
護理年薪								
非常不滿意	25	7.6	6	5.7	48	7.6	79	7.4
不滿意	91	27.7	22	21.0	171	27.1	284	26.7
普通	147	44.7	40	38.1	274	43.5	461	43.3
滿意	54	16.4	30	28.6	120	19.1	204	19.2
非常滿意	12	3.7	7	6.7	17	2.7	36	3.4
遺漏值	20	-	2	-	1	-	23	-
護理底薪								
非常不滿意	41	12.5	12	11.4	64	10.2	117	11.0
不滿意	104	31.6	19	18.1	211	33.5	334	31.4
普通	122	37.1	38	36.2	236	37.5	396	37.2
滿意	52	15.8	30	28.6	108	17.1	190	17.9
非常滿意	10	3.0	6	5.7	11	1.8	27	2.5
遺漏值	20	-	2	-	1	-	23	-
護理夜班費								
非常不滿意	30	10.6	7	7.4	67	10.7	104	10.3
不滿意	69	24.4	14	14.7	196	31.2	279	27.7
普通	148	52.3	41	43.2	257	40.9	446	44.3
滿意	27	9.5	28	29.5	93	14.8	148	14.7
非常滿意	9	3.2	5	5.3	15	2.4	29	2.9
遺漏值	66	-	12	-	3	-	81	-
護理固定班費								
非常不滿意	26	9.2	7	7.4	70	11.2	103	10.3
不滿意	66	23.4	12	12.6	162	25.8	240	23.9
普通	155	55.0	43	45.3	267	42.6	465	46.3
滿意	28	9.9	30	31.6	112	17.9	170	16.9
非常滿意	7	2.5	3	3.2	16	2.6	26	2.6
遺漏值	67	-	12	-	4	-	83	-

表 4-21、護理人員對現行福利制度與期望

變項	診所		長照		公立醫院		私立醫院		全體	
	N 349	%	N 107	%	N 247	%	N 382	%	N 1087	%
機構現行福利制度										
醫療優待	255	77.0	43	41.8	156	63.9	324	85.7	779	73.6
三節獎金	183	55.3	74	71.8	75	30.7	293	77.5	625	59.1
考績獎金	112	33.8	59	57.3	215	88.1	234	61.9	622	58.8
員工旅遊	124	37.5	57	55.3	157	64.3	277	73.3	617	58.3
生日禮金	119	36.0	42	40.8	117	48.0	277	73.3	557	52.7
結婚津貼	61	18.4	51	49.5	158	64.8	274	72.5	546	51.6
生育津貼	72	21.8	55	53.4	164	67.2	254	67.2	546	51.6
伙食津貼	145	43.8	47	45.6	31	12.7	302	79.9	526	49.7
住宿提供	17	5.1	41	39.8	199	81.6	254	67.2	513	48.5
進修機會	73	22.1	59	57.3	132	54.1	226	59.8	491	46.4
護士節慰勞	31	9.4	48	46.6	125	51.2	262	69.3	468	44.2
不休假津貼	58	17.5	26	25.2	131	53.7	57	15.1	272	25.7
遺漏值	18	-	4	-	3	-	4	-	29	-
機構最缺乏之福利										
不休假津貼	110	33.3	31	30.1	50	20.5	198	52.7	391	37.1
三節獎金	109	33.0	19	18.5	118	48.4	71	18.9	319	30.2
護士節慰勞	150	45.5	32	31.1	63	25.8	69	18.4	314	29.8
員工旅遊	126	38.2	35	34.0	49	20.1	71	18.9	281	26.6
伙食津貼	84	25.5	27	26.2	124	50.8	44	11.7	280	26.5
進修機會	126	38.2	19	18.5	51	20.9	76	20.2	273	25.9
生日禮金	100	30.3	35	34.0	70	28.7	59	15.7	264	25.0
生育津貼	102	30.9	16	15.5	39	16.0	72	19.2	230	21.8
結婚津貼	106	32.1	15	14.6	47	19.3	55	14.6	223	21.1
考績獎金	81	24.6	21	20.4	16	6.6	96	25.5	214	20.3
住宿提供	95	28.8	16	15.5	5	2.1	61	16.2	177	16.8
醫療優待	20	6.1	22	21.4	42	17.2	22	5.9	107	10.1
遺漏值	19	-	4	-	5	-	6	-	32	-
依貴院福利制度之留職意願										
非常不願意	14	4.2	0	-	2	0.8	6	1.6	22	2.1
不願意	44	13.2	7	7.1	14	5.9	38	10.2	103	9.9
普通	134	40.2	30	30.6	100	41.8	175	47.0	439	42.1
願意	122	36.6	51	52.0	115	48.1	141	37.9	431	41.3
非常願意	19	5.7	10	10.2	8	3.4	12	3.2	49	4.7
遺漏值	16	-	9	-	8	-	10	-	43	-

表 4-22、護理人員對現行績效制度與期望

變 項	診所		長照		醫院		全體	
	N	%	N	%	N	%	N	%
機構現行績效考核項目								
工作態度	234	70.5	96	91.4	575	93.3	905	85.9
服務態度	233	70.2	94	89.5	565	91.7	892	84.7
遲到早退	207	62.4	93	88.6	550	89.4	850	80.8
專業技術	182	54.8	95	90.5	569	92.5	846	80.4
服裝儀容	183	55.1	92	87.6	540	88.0	815	77.6
照護品質	150	45.2	94	89.5	553	89.8	797	75.7
形象禮儀	168	50.6	89	84.8	510	82.9	767	72.9
應變能力	170	51.2	85	81.0	506	82.1	761	72.3
溝通協調	167	50.3	82	78.1	510	82.8	759	72.1
領導能力	102	30.7	77	73.3	491	79.7	670	63.6
訓練進修	84	25.3	74	70.5	489	79.5	647	61.5
發展潛能	69	20.8	58	55.2	402	65.5	529	50.3
不清楚是否有該績效考核項目								
發展潛能	126	38.0	26	24.8	110	17.9	262	24.9
訓練進修	117	35.2	14	13.3	60	9.8	191	18.2
領導能力	100	30.1	11	10.5	54	8.8	165	15.7
溝通協調	73	22.0	8	7.6	46	7.5	127	12.1
應變能力	74	22.3	5	4.8	46	7.5	125	11.9
形象禮儀	65	19.6	5	4.8	40	6.5	110	10.5
照護品質	77	23.2	3	2.9	25	4.1	105	10.0
專業技術	69	20.8	2	1.9	24	3.9	95	9.0
服裝儀容	50	15.1	3	2.9	22	3.6	75	7.1
服務態度	47	14.2	2	1.9	20	3.3	69	6.6
遲到早退	46	13.9	2	1.9	21	3.4	69	6.6
工作態度	49	14.8	2	1.9	11	1.8	62	5.9

表 4-22、護理人員對現行績效制度與期望(續)

變 項	診所		長照		醫院		全體	
	N	%	N	%	N	%	N	%
機構現行績效考核不客觀項目								
發展潛能	30	43.5	9	15.5	84	20.9	123	23.3
工作態度	37	15.8	6	6.3	75	13.0	118	13.0
領導能力	31	30.4	12	23.5	75	28.7	118	28.5
溝通協調	39	23.4	12	14.6	67	13.0	118	15.6
應變能力	27	16.0	15	17.7	72	14.2	114	15.0
服務態度	28	12.1	8	8.5	74	12.9	108	12.1
照護品質	30	20.0	6	6.4	68	12.3	104	13.1
訓練進修	30	35.7	8	10.8	63	12.9	101	15.6
專業技術	34	18.8	7	7.4	46	8.1	87	10.3
形象禮儀	20	11.9	11	12.4	48	9.4	79	10.3
服裝儀容	16	8.8	8	8.7	29	5.4	53	6.5
遲到早退	13	6.3	3	3.2	29	5.3	45	5.3
不清楚績效考核方式項目								
服務態度	9	3.9	1	1.1	2	0.4	12	1.4
應變能力	5	3.0	0	0.0	5	1.0	10	1.3
工作態度	6	2.6	0	0.0	2	0.4	8	0.9
溝通協調	5	3.0	2	2.4	1	0.2	8	1.1
照護品質	1	0.7	1	1.1	4	0.7	6	0.8
訓練進修	4	4.8	1	1.4	1	0.2	6	0.9
領導能力	1	1.0	0	0.0	4	1.5	5	1.2
發展潛能	0	0.0	1	1.7	4	1.0	5	1.0
遲到早退	3	1.5	0	0.0	2	0.4	5	0.6
服裝儀容	1	0.6	0	0.0	4	0.7	5	0.6
專業技術	2	1.1	0	0.0	2	0.3	4	0.5
形象禮儀	1	0.6	0	0.0	3	0.6	4	0.5

表 4-22、護理人員對現行績效制度與期望(續)

變 項	診所		長照		醫院		全體	
	N	%	N	%	N	%	N	%
績效評核過程透明性								
非常不透明	23	7.2	2	2.0	51	8.2	76	7.3
不透明	72	22.6	16	15.7	142	22.8	230	22.1
普通	143	45.0	50	49.0	296	47.5	489	46.9
透明	70	22.0	30	29.4	126	20.2	226	21.7
非常透明	10	3.1	4	3.9	8	1.3	22	2.1
遺漏值	31	-	5	-	8	-	44	-
績效評核結果合理性								
非常不合理	16	5.0	1	1.0	38	6.1	55	5.3
不合理	57	17.9	11	10.9	122	19.7	190	18.3
普通	169	53.1	55	54.5	343	55.2	567	54.5
合理	65	20.4	28	27.7	115	18.5	208	20.0
非常合理	11	3.5	6	5.9	3	0.5	20	1.9
遺漏值	31	-	6	-	10	-	47	-
績效獎金核算方式清楚								
非常不清楚	44	14.1	1	1.0	69	11.2	114	11.0
不清楚	86	27.5	24	23.5	196	31.7	306	29.6
普通	108	34.5	43	42.2	227	36.7	378	36.6
清楚	63	20.1	24	23.5	114	18.5	201	19.5
非常清楚	12	3.8	10	9.8	12	1.9	34	3.3
遺漏值	36	-	5	-	13	-	54	-
依貴院績效制度之留職意願								
非常不願意	10	3.2	0	-	9	1.4	19	1.8
不願意	45	14.2	8	8.0	67	10.7	120	11.5
普通	129	40.8	37	37.0	341	54.7	507	48.8
願意	113	35.8	45	45.0	197	31.6	355	34.1
非常願意	19	6.0	10	10.0	10	1.6	39	3.8
遺漏值	33	-	7	-	7	-	47	-

表 4-23、護理人員對績效福利制度之滿意度

變 項	診所		長照		醫院		全體	
	N 349	%	N 107	%	N 631	%	N 1087	%
績效福利制度之滿意度								
護理福利制度								
非常不滿意	33	10.2	7	6.7	42	6.7	82	7.8
不滿意	93	28.8	18	17.3	187	29.7	298	28.2
普通	131	40.6	43	41.4	282	44.8	456	43.1
滿意	55	17.0	32	30.8	107	17.0	194	18.4
非常滿意	11	3.4	4	3.9	12	1.9	27	2.6
遺漏值	26	-	3	-	1	-	30	-
績效獎金結構								
非常不滿意	33	10.3	11	10.6	64	10.2	108	10.3
不滿意	88	27.6	17	16.4	197	31.3	302	28.7
普通	135	42.3	44	42.3	268	42.5	447	42.5
滿意	52	16.3	29	27.9	93	14.8	174	16.5
非常滿意	11	3.5	3	2.9	8	1.3	22	2.1
遺漏值	30	-	3	-	1	-	34	-
績效評核時間								
非常不滿意	22	7.1	7	6.7	34	5.4	63	6.0
不滿意	74	23.8	9	8.7	142	22.6	225	21.6
普通	163	52.4	55	52.9	335	53.3	553	53.0
滿意	41	13.2	30	28.9	111	17.7	182	17.5
非常滿意	11	3.5	3	2.9	6	1.0	20	1.9
遺漏值	38	-	3	-	3	-	44	-
績效評核方式								
非常不滿意	25	8.0	6	5.8	34	5.4	65	6.2
不滿意	82	26.4	15	14.4	163	26.0	260	25.0
普通	151	48.6	50	48.1	330	52.6	531	51.0
滿意	41	13.2	30	28.9	93	14.8	164	15.7
非常滿意	12	3.9	3	2.9	7	1.1	22	2.1
遺漏值	38	-	3	-	4	-	45	-
績效評核項目								
非常不滿意	23	7.4	7	6.7	31	4.9	61	5.9
不滿意	73	23.5	13	12.5	151	24.1	237	22.7
普通	163	52.4	52	50.0	342	54.6	557	53.5
滿意	40	12.9	29	27.9	97	15.5	166	15.9
非常滿意	12	3.9	3	2.9	6	1.0	21	2.0
遺漏值	38	-	3	-	4	-	45	-

表 4-24、護理人員待遇及執業環境與工作表現評估之相關性

變 項	工作表現評估	
	Pearson 相關係數	P-value
執業環境滿意度		
工作分配合理性	0.105	0.001
輪班滿意度	0.092	0.003
休假制度滿意度	0.129	<0.01
工作氣氛融洽度	0.128	<0.01
工作壓力	0.050	0.101
薪資結構滿意度		
對護理年薪滿意度	0.087	0.005
對獎金結構滿意度	0.101	0.001
績效福利制度滿意度		
對福利制度滿意度	0.090	0.003
對評核時間滿意度	0.120	<0.01
對評核方式滿意度	0.105	0.001
對評核項目滿意度	0.116	<0.01



表 4-25、護理人員對持續從事護理臨床工作意願

變項	診所		長照		醫院		全體	
	N 349	%	N 107	%	N 631	%	N 1087	%
持續從事臨床護理工作意願								
非常不願意	12	3.6	2	1.9	12	1.9	32	3.0
不願意	68	20.2	14	13.5	44	7.0	168	15.7
普通	124	36.9	25	24.0	304	48.5	401	37.5
願意	114	33.9	52	50.0	247	39.4	418	39.1
非常願意	18	5.4	11	10.6	20	3.2	51	4.7
遺漏值	13	-	3	-	4	-	17	-
不願意執業之主因(複選)								
	N 80		N 16		N 100		N 195	
工作負荷與壓力	38	48.1	9	56.3	59	59.0	106	54.4
薪資不合理	41	51.9	8	50.0	48	48.0	97	49.7
輪三班	23	29.1	7	43.8	38	38.0	68	34.9
福利不完善	28	35.4	3	18.8	36	36.0	67	34.4
專業不受尊重	24	30.4	3	18.8	39	39.0	66	33.9
績效獎金不高	11	13.9	2	12.5	26	26.0	39	20.0
升遷機會低	17	21.5	3	18.8	12	12.0	32	16.4
醫療糾紛	13	16.5	3	18.8	11	11.0	27	13.9
健康不允許	8	10.1	1	6.3	12	12.0	21	10.8
其它	2	2.5	1	6.3	6	6.0	9	4.6
遺漏值	1	-	0	-	4	-	5	-

表 4-26、護理主管基本資料與工作現況

變項	N	311	%	變項	N	311	%
性別				工作分配合理性			
男	2		0.7	非常不合理	5		1.6
女	307		99.4	不合理	56		18.0
遺漏值	2		-	普通	123		39.6
年齡				合理	121		38.9
21 歲~30 歲	21		6.9	非常合理	6		1.9
31 歲~40 歲	149		49.2	輪班滿意度			
41 歲~50 歲	112		37.0	非常不滿意	5		1.7
50 歲以上	21		6.9	不滿意	43		14.4
遺漏值	8		-	普通	156		52.4
執業地點				滿意	90		30.2
北(宜、基、北、桃、竹)	56		18.0	非常滿意	4		1.3
中(苗、中、彰、投)	103		33.1	遺漏值	13		-
南(雲、嘉、南、高、屏)	120		38.6	休假制度滿意度			
東(花、東)	32		10.3	非常不滿意	4		1.3
教育程度				不滿意	19		6.1
職校	3		1.0	普通	96		31.0
專科	79		25.7	滿意	174		56.1
二技/四技	77		25.0	非常滿意	17		5.5
大學	92		29.9	遺漏值	1		-
碩士(含)以上	57		18.5	工作氣氛			
遺漏值	3		-	非常不融洽	0		0.0
婚姻狀況				不融洽	15		4.8
未婚	59		19.7	普通	72		23.2
已婚	227		75.9	融洽	199		64.2
離婚	11		3.7	非常融洽	24		7.7
喪偶	2		0.7	遺漏值	1		-
遺漏值	12		-	工作壓力			
執業機構層級				完全無壓力			
長照機構	31		10.0	無壓力	2		0.7
地區醫院	102		32.8	普通	39		12.6
區域醫院	147		47.3	有壓力	181		58.4
醫學中心	31		10.0	非常有壓力	88		28.4
是否為教學醫療院所				遺漏值	1		-
否	103		33.1	工作表現自我評估			
是	208		66.9	極需加強	1		0.3
執業機構權屬別				有待努力	20		6.5
公立醫療院所	115		37.0	普通	88		28.4
私立醫療院所	101		32.5	稱職	189		61.0
財團/社團法人醫療院所	95		30.6	非常稱職	12		3.9
工作單位				遺漏值	1		-
門診	43		13.8	機構護理照護品質			
一般病房	85		27.3	極需加強	6		1.9
特殊單位	183		58.8	有待努力	39		12.6
平均每週工作時數				普通	108		34.8
40 小時(含)以下	83		28.6	良好	154		49.7
40 小時~50 小時(含)	155		53.5	極佳	3		1.0
60 小時(含)以上	52		17.9	遺漏值	1		-
遺漏值	21		-				

表 4-27、護理主管對薪資與績效考核合理性之看法

變項	%					
	非常不合理	不合理	尚可	合理	非常合理	未考量
薪資結構給付金額之合理性						
專業證照	2.0	1.6	14.9	36.4	38.3	6.8
能力進階	9.0	3.2	13.9	32.9	33.9	7.1
風險程度	11.1	4.2	19.9	37.8	22.8	4.2
績效評估	7.8	5.2	23.8	35.2	23.1	4.9
年資	4.9	7.4	19.7	37.5	26.5	3.9
教育程度	4.2	3.9	17.7	42.9	28.4	2.9
工作壓力	4.5	6.2	26.2	40.8	19.1	3.2
工作負擔	5.5	7.4	26.5	38.1	19.4	3.2
工作時間	5.8	5.2	24.2	38.4	22.6	3.9
護理人力供需	4.2	6.2	26.9	38.5	20.4	3.9
薪資與他院相較	2.0	14.2	52.7	30.1	1.0	-
-----						
績效考核之客觀性						
專業技術	2.9	1.0	9.8	41.0	42.4	2.9
照護品質	2.9	1.3	10.4	41.2	42.2	2.0
應變能力	6.5	0.7	10.7	43.2	37.0	2.0
服務態度	3.3	0.7	9.1	37.7	45.5	3.9
工作態度	4.2	0.7	7.8	39.9	43.8	3.6
領導能力	5.8	1.0	10.1	39.9	41.6	1.6
溝通協調	5.2	1.3	9.1	41.9	40.6	2.0
訓練進修	6.2	0.7	10.1	40.4	39.7	2.9
發展潛能	10.5	1.0	11.8	45.1	29.4	2.3
形象禮儀	6.2	1.0	5.5	41.7	43.7	2.0
遲到早退	2.9	1.0	3.3	33.2	47.9	11.7
服裝儀容	4.3	0.7	3.9	39.5	45.1	6.5
-----						
績效獎金占薪資比例	N	%				
比其他單位低很多	55	18.2				
比其他單位低	103	34.1				
差不多	123	40.7				
比其他單位高	20	6.6				
比其他單位高很多	1	0.3				
遺漏值	9	-				

表 4-28、護理人力供需現況

變項	N 311	%	變項	N 194	%
單位目前護理臨床人力			單位護理人員平均每年離職率		
非常不足	22	7.1	新進護理人員		
不足	132	42.6	0%	20	12.1
普通	99	31.9	0%~10%(含)	32	19.3
充足	52	16.8	10%~20%(含)	42	25.3
非常充足	5	1.6	20%~30%(含)	22	13.3
遺漏值	1	-	30%以上	50	30.1
護理人力招募困難度			遺漏值	28	-
非常困難	62	20.3	護理人員(含新進人員)		
困難	158	51.6	0%	3	1.8
普通	68	22.2	0%~10%(含)	22	12.9
容易	16	5.2	10%~20%(含)	80	47.1
非常容易	2	0.7	20%~30%(含)	38	22.4
遺漏值	5	-	30%以上	27	15.9
單位新進人員之比例*	N 194		遺漏值	24	-
0%	59	32.6	護理人員(不含新進人員)		
0%~10%(含)	65	35.9	0%	10	6.0
10%~20%(含)	42	23.2	0%~10%(含)	69	41.3
20%~30%(含)	10	5.5	10%~20%(含)	61	36.5
30%以上	5	2.8	20%~30%(含)	18	10.8
遺漏值	13	-	30%以上	9	5.4
			遺漏值	27	-

註：\*：排除長照機構、慢性病房之護理主管及部分督導之資料

表 4-29、護理照護人力現況

變項	N	Mean	SD	Min	Max
病床數與護理人數比(床/人)					
現有編制					
白班	156	9.9	7.0	1.0	42.0
小夜班	155	15.7	15.0	1.0	85.0
大夜班	154	19.4	15.7	1.0	85.0
實際人力					
白班	153	10.8	7.8	1.5	42.0
小夜班	153	17.0	15.7	1.5	85.0
大夜班	152	20.1	16.0	1.5	85.0
病床數與護理人數比(床/人)_一般病床					
現有編制					
白班	68	9.0	2.1	4.0	18.0
小夜班	68	13.2	3.9	1.6	27.0
大夜班	68	17.7	5.2	5.0	30.0
實際人力					
白班	71	9.7	2.7	6.0	20.0
小夜班	71	14.6	5.0	1.6	34.0
大夜班	71	18.1	5.1	8.0	34.0
機構護理時數					
加護病房	82	10.4	2.5	2.5	14
一般病房	135	2.2	0.9	0.2	4.8

表 4-30、護理工作環境情形與年資之雙變項分析

變項	非資深人員		資深人員		$\chi^2$ p-value
	N 85	%	N 514	%	
護理工作環境與情形					
目前工作分配合理性					0.649
非常不合理	0	0.0	8	1.6	
不合理	12	14.1	93	18.1	
普通	44	51.8	249	48.4	
合理	28	32.9	155	30.2	
非常合理	1	1.2	9	1.8	
輪班滿意度			(N 501)		0.322
非常不滿意	0	0.0	12	2.4	
不滿意	11	12.9	92	18.4	
普通	45	52.9	263	52.5	
滿意	27	31.8	125	25.0	
非常滿意	2	2.4	9	1.8	
休假制度滿意度			(N 513)		0.083
非常不滿意	3	3.5	14	2.7	
不滿意	20	23.5	72	14.0	
普通	35	41.2	190	37.0	
滿意	24	28.2	214	41.7	
非常滿意	3	3.5	23	4.5	
工作氣氛			(N 513)		0.253
非常不融洽	0	0.0	0	0.0	
不融洽	5	5.9	24	4.7	
普通	25	29.4	171	33.3	
融洽	46	54.1	291	56.7	
非常融洽	9	10.6	27	5.3	
工作壓力			(N 513)		<.0001
完全無壓力	0	0.0	2	0.4	
無壓力	4	4.7	5	1.0	
普通	34	40.0	118	23.0	
有壓力	42	49.4	281	54.8	
非常有壓力	5	5.9	107	20.9	
工作表現自評估			(N 513)		<.0001
極需加強	1	1.2	1	0.2	
有待努力	19	22.4	39	7.6	
普通	47	55.3	180	35.1	
稱職	17	20.0	281	54.8	
非常稱職	1	1.2	12	2.3	
機構護理照護品質			(N 513)		0.176
極需加強	2	2.4	15	2.9	
有待努力	9	10.6	86	16.8	
普通	42	49.4	183	35.7	
良好	31	36.5	223	43.5	
極佳	1	1.2	6	1.2	

註：資深人員為護理臨床總年資3年(含)以上者。

表 4-31、護理薪資滿意度與年資之雙變項分析

變項	非資深人員		資深人員		$\chi^2$ p-value
	N 85	%	N 514	%	
對護理薪資之滿意度					
護理年薪			(N 513)		0.282
非常不滿意	2	2.4	43	8.4	
不滿意	28	32.9	135	26.3	
普通	38	44.7	218	42.5	
滿意	15	17.7	102	19.9	
非常滿意	2	2.4	15	2.9	
護理底薪			(N 513)		0.594
非常不滿意	9	10.6	52	10.1	
不滿意	31	36.5	168	32.8	
普通	34	40.0	187	36.5	
滿意	10	11.8	96	18.7	
非常滿意	1	1.2	10	2.0	
護理夜班費			(N 512)		0.940
非常不滿意	7	8.2	55	10.7	
不滿意	29	34.1	158	30.9	
普通	35	41.2	207	40.4	
滿意	12	14.1	79	15.4	
非常滿意	2	2.4	13	2.5	
護理固定班費			(N 511)		0.657
非常不滿意	6	7.1	58	11.4	
不滿意	26	30.6	130	25.4	
普通	36	42.4	215	42.1	
滿意	14	16.5	95	18.6	
非常滿意	3	3.5	13	2.5	
單位薪資與他院相比			(N 513)		0.040
比他院低很多	2	2.4	22	4.3	
比他院低	36	42.4	141	27.5	
差不多	33	38.8	239	46.6	
比他院高	5	5.9	68	13.3	
比他院高很多	0	0.0	5	1.0	
不清楚	9	10.6	38	7.4	
依壓力負擔與薪資之留職意願	(N 84)		(N 511)		0.106
非常不願意	3	3.6	8	1.6	
不願意	8	9.5	33	6.5	
普通	47	56.0	239	46.8	
願意	23	27.4	214	41.9	
非常願意	3	3.6	17	3.3	

註：資深人員為護理臨床總年資3年(含)以上者。

表 4-32、護理績效福利滿意度與年資之雙變項分析

變項	非資深人員		資深人員		$\chi^2$ p-value
	N 85	%	N 514	%	
對績效福利制度之滿意度					
護理福利制度			(N 513)		0.499
非常不滿意	2	2.4	37	7.2	
不滿意	27	31.8	151	29.4	
普通	41	48.2	225	43.9	
滿意	13	15.3	90	17.5	
非常滿意	2	2.4	10	2.0	
依貴院福利制度之留職意願	(N 82)		(N 500)		<.0001
非常不願意	5	6.1	3	0.6	
不願意	12	14.6	38	7.6	
普通	43	52.4	210	42.0	
願意	22	26.8	229	45.8	
非常願意	0	0.0	20	4.0	
績效評核過程透明性			(N 506)		0.163
非常不透明	10	11.8	39	7.7	
不透明	12	14.1	121	23.9	
普通	46	54.1	235	46.4	
透明	15	17.7	105	20.8	
非常透明	2	2.4	6	1.2	
績效評核結果合理性			(N 505)		0.052
非常不合理	10	11.8	27	5.4	
不合理	9	10.6	102	20.2	
普通	50	58.8	280	55.5	
合理	15	17.7	94	18.6	
非常合理	1	1.2	2	0.4	
績效獎金核算方式清楚			(N 501)		0.036
非常不清楚	16	18.8	51	10.2	
不清楚	29	34.1	157	31.3	
普通	31	36.5	182	36.3	
清楚	9	10.6	99	19.8	
非常清楚	0	0.0	12	2.4	
績效獎金結構			(N 513)		0.175
非常不滿意	3	3.5	55	10.7	
不滿意	31	36.5	157	30.6	
普通	39	45.9	216	42.1	
滿意	10	11.8	79	15.4	
非常滿意	2	2.4	6	1.2	
績效評核時間			(N 511)		0.162
非常不滿意	4	4.7	25	4.9	
不滿意	21	24.7	116	22.7	
普通	50	58.8	267	52.3	
滿意	8	9.4	99	19.4	
非常滿意	2	2.4	4	0.8	



表 4-32、護理績效福利滿意度與年資之雙變項分析(續)

變項	資深人員		非資深人員		$\chi^2$ p-value
	N 85	%	N 514	%	
績效評核方式			(N 510)		0.310
非常不滿意	4	4.7	25	4.9	
不滿意	25	29.4	132	25.9	
普通	47	55.3	265	52.0	
滿意	7	8.2	83	16.3	
非常滿意	2	2.4	5	1.0	
績效評核項目			(N 510)		0.281
非常不滿意	5	5.9	21	4.1	
不滿意	21	24.7	125	24.5	
普通	49	57.7	274	53.7	
滿意	8	9.4	86	16.9	
非常滿意	2	2.4	4	0.8	
依貴院績效制度之留職意願	(N 84)		(N 508)		0.146
非常不願意	2	2.4	6	1.2	
不願意	14	16.7	48	9.5	
普通	47	56.0	273	53.7	
願意	20	23.8	172	33.9	
非常願意	1	1.2	9	1.8	
持續從事臨護理臨床工作意願			(N 513)		0.366
非常不願意	2	2.4	16	3.1	
不願意	9	10.6	73	14.2	
普通	41	48.2	189	36.8	
願意	31	36.5	215	41.9	
非常願意	2	2.4	20	3.9	

註：資深人員為護理臨床總年資3年(含)以上者。

表 4-33、影響護理人員持續從事護理工作之逐步複迴歸分析

變項	迴歸係數	標準誤	標準化迴歸係數
常數	1.518 **	0.479	0.000
性別	-0.811	0.428	-0.055
年齡	0.008	0.004	0.076
教育程度			
職校(參考組)			
專科	-0.308 *	0.119	-0.169
二技/四技	-0.166	0.123	-0.082
大學	-0.216	0.126	-0.101
碩士(含)以上	-0.181	0.157	-0.050
婚姻狀況			
未婚(參考組)			
已婚	-0.030	0.063	-0.017
離婚/喪偶	0.365 *	0.180	0.062
是否為主管			
否(參考組)			
是	0.182 **	0.064	0.101
工作分配合理性	0.115 **	0.039	0.106
休假制度滿意度	0.085 *	0.033	0.091
工作氣氛融洽度	0.104 **	0.038	0.089
薪資與同級醫院相較之差別			
低很多(參考組)			
低	0.096	0.128	0.047
差不多	0.193	0.127	0.108
高	0.004	0.143	0.001
高很多	0.190	0.254	0.025
不清楚	0.046	0.149	0.015
對護理年薪滿意度	0.174 **	0.037	0.181
對護理固定夜班費滿意度	0.084 *	0.034	0.088
獎金核算方式清楚	0.111 **	0.029	0.125
對評核時間滿意度	0.094 *	0.043	0.087

註：\*：p&lt;0.05；\*\*：P&lt;0.01；

model: N 794、R-Square 0.362; Adj R-Sq 0.345

表 4-34、影響護理人員年薪滿意度之逐步複迴歸分析

	迴歸係數	標準誤	標準化迴歸係數
Intercept	-0.368	0.300	0.000
性別	0.477	0.284	0.031
薪資與同級醫院相較之差別			
低很多(參考組)			
低	0.093	0.087	0.044
差不多	0.108	0.086	0.058
高	0.278 **	0.097	0.099
高很多	0.464 **	0.170	0.058
不清楚	0.217 *	0.100	0.066
對護理底薪滿意度	0.606 **	0.025	0.633
對護理夜班費滿意度	0.088 **	0.024	0.089
對福利制度滿意度	0.119 **	0.026	0.118
對評核項目滿意度	0.071 *	0.030	0.062

註：\*：p<0.05；\*\*：P<0.01；

model: N 794、R-Square 0.362; Adj R-Sq 0.345

表 4-35、護理底薪佔全薪之比重對護理人員年薪滿意度之影響

	迴歸係數	標準誤	標準化迴歸係數
常數	2.448 **	0.219	0.000
目前底薪_比重	0.333 *	0.151	0.076
是否為主管			
否(參考組)			
是	0.214 **	0.073	0.120
年齡	0.017 **	0.005	0.160
教育程度			
職校(參考組)			
專科	-0.182	0.129	-0.101
二技/四技	-0.015	0.134	-0.007
大學	-0.020	0.137	-0.009
碩士(含)以上	-0.038	0.170	-0.011
婚姻狀況			
未婚(參考組)			
已婚	0.026	0.069	0.014
離婚/喪偶	0.463 *	0.203	0.077

註：\*：p<0.05；\*\*：P<0.01；

model: N 896、R-Square 0.083; Adj R-Sq 0.074

表 4-36、醫院護理人員平均薪資表

醫院別 職稱	醫學中心			區域醫院			地區醫院		
	平均 薪資	平均 時數	平均 時薪	平均 薪資	平均 時數	平均 時薪	平均 薪資	平均 時數	平均 時薪
護理主任	90000	240	375	69961	186	376	52475	187	281
督導	59670	198	301	58191	189	308	50500	174	291
護理長	59647	214	278	52744	186	284	44258	183	242
秘書	35000	160	219	35000	160	219	35000	160	219
新人	33000	165	200	29450	196	150	35000	188	186
資深人員	44160	195	227	38591	177	218	35140	174	202

表 4-37、醫院護理人員平均單位離職成本

成本項目	護理人員離職成本				
	A	B	C	D	E
醫學中心	A	B	C		
招募	709	709	1,644		
報到及職前訓練	67,562	66,908	64,123		
新人用品	5,000	5,000	5,850		
總計	73,270	72,617	71,617		
平均	72,501				
區域醫院	A	B	C	D	E
招募	1,556	2,557	2,464	2,268	3,354
報到及職前訓練	71,521	69,631	56,458	55,369	56,106
新人用品	3,200	2,800	4,000	3,500	3,000
總計	76,277	74,987	62,922	61,137	62,460
平均	67,557				
地區醫院	A	B	C		
招募	2,457	436	2,282		
報到及職前訓練	87,119	88,491	82,000		
新人用品	3,500	5,000	3,500		
總計	93,075	93,926	87,782		
平均	91,595				

## 附錄一 醫院現行福利措施

◎ 台大醫院

■ 資料來源：<http://ntuh.mc.ntu.edu.tw/Nurs/x.htm>

構面	細項
津貼	1.每日小夜班津貼 300 元。
	2.每日大夜班津貼 500 元。
	3.小夜班固定班別（每月 15 天以上者）夜班津貼 500 元。
	4.大夜班固定班別（每月 15 天以上者）夜班津貼 700 元。
	5.績效獎金
福利	1.年節福利金：端午、中秋、春節。
	2.就醫優待：本院員工及其直系親屬和配偶，均享有本院之就醫優待。
	3.生日禮物每年一次。
	4.護士節禮物值 500 元。
	5.合作社員工消費性貸款。
	6.婚產假補助費：本俸兩個月。
	7.考績獎金：甲等一個月、乙等半個月。
	8.年終獎金：依人事行政局規定（目前一個半月）。
	9.子女教育補助費依公教人員子女教育補助費支給標準。
	10.退休慰問金。
	11.托兒服務等。
	12.休閒中心使用。
	13.社團活動：共 18 個社團包括：家政社、藝術研究社、登山社、社交舞蹈社、韻律舞蹈社、瑜珈社、外丹功社、旅遊健行社、攝影社、佛學社、乒乓球社等。每年舉辦護士節舞會。
	14.飲食：本院設有自助餐、西餐廳、速食店，員工可享九折優待，另設有院內便利商店、員工超級市場，購方便。
	15.護士服：一年兩套、護士鞋一年一雙、帽子一年一頂、冬季外套三年一年。
	16.住宿：本院備有專供醫護人員免費居住之單身之宿舍，設有專用之衛浴設備，為 2-4 人一間，全天候冷暖氣空調，冷熱水供應。並闢有休閒區設沙發、電視、冰箱，亦提供洗衣機、脫水機、烘乾機，極為舒適完善。同時聘有專人管理，安全寧靜，可住 658 名。
	17.給假：婚假：14 天、產假：42 天、年休假：滿一年一星期、滿三年二星期、滿六年三星期、滿九年四星期、另外比照一般公務人員享有病、事、喪等假別

獎勵	1.護理部人員之獎懲比照本院人事室規定的獎懲辦法辦理。
	2.特殊獎勵種類，包括： (1)本院每年推薦績優工作人員獎，護理人員兩名、行政人員一名、工友一名可獲獎，各得五萬元之獎金及休假兩週。 (2)本院每年推薦邱故院長仕榮獎，護理人員兩名可獲獎，各五萬元之獎金。 (3)本院推薦台北市護理師護士公會參選優良人員，可獲金質獎章乙枚。 (4)由本院推薦台北市西區扶輪社參選優良人員，可獲一萬元獎金。 (5)每年護士節活動時，由各單位選出優良護理人員、行政人員及工友可獲特別贈禮並公開表揚。
	1.有值班室，供不便返家護理人員過夜。
	2.警衛巡邏。
	3.宿舍專人管理。
4.調整大小夜班。	
5.促使改善醫院周圍街道之照明設備。	

◎ 成功大學附設醫院

■ 資料來源：<http://140.116.58.125/main.asp>

細項
1.薪資：院聘護理師待遇 38,000 元/平均月薪(含績效獎金)。到職滿二年，表現優良可報考晉升公務人員護士職級月薪 50000 元以上。
2.夜班費：小夜班費 300 元/日，大夜班費 500 元/日。固定班別(每月 15 日以上)：小夜班費 500 元/日，大夜班費 700 元/日。
3.年終獎金(1.5 個月)。
4.提供護士服、護士鞋及護士外套。
5.本院員工本人就醫八折優待。
6.休假、各種假別及各項補助依勞基法相關規定辦理。
7.本院設有醫護大樓為 2-3 人套房設備，凡是輪值三班者，皆可申請住宿，每月酌收約 1000 元管理清潔費。聘有保全管理員，安全寧靜；全天候冷暖氣空調及冷熱水供應，並闢有休閒區及育樂設施，含沙發、電視、報紙、健身器材，提供洗衣機、烘乾機、電冰箱、微波爐..等等，極為舒適、完善。
8.生日、結婚、生產、住院等本部均致贈禮卷或慰問金。
9.每年辦理護理部自強活動及春酒聚餐。
10.其他相關福利：1.本院設有員工餐廳及設有院內便利商店，購物方便，享有折扣優待。2.本院地下一樓設有美髮部、洗衣部，便於利用。3.本院位於成大校區內，校園內景緻優雅及四週環境寬闊，交通便利順暢距火車站僅一路之

隔；同時擁有多處停車場及地下員工停車場，停車堪稱方便又安全。

◎ 中國醫藥大學附設醫院

■ 資料來源：[http://www.cmuh.org.tw/cmuh/job/job\\_4.php](http://www.cmuh.org.tw/cmuh/job/job_4.php)

細項
1.醫療優待。
2.員工體檢。
3.三節獎金：端午、中秋、年終獎金。
4.津貼補助：生日、結婚、生育、疾病、喪葬、急難救助金等。
5.教育補助。
6.社團補助。
7.團體意外保險。
8.特約廠商消費折扣優惠。
9.不定期禮品發放。

◎ 萬芳醫院

■ 資料來源：<http://www.wanfang.gov.tw/>

細項
1.提供勞健保、團保
2.退休撫卹制度
3.鼓勵在職進修
4.員工互助金
5.員工宿舍申請
6.員工旅遊
7.就醫醫療優待
8.三節禮金
9.忘年會
10.月光烤肉晚會

◎ 臺北醫學大學附設醫院

■ 資料來源：<http://www.tmch.org.tw/index1.html>

構面	細項
工作津貼	1.員工福利互助金補助：婚、產、喪、病、重大災害、退休、離職、資遣。
	2.春節、端午節、中秋節發放年節禮券。
	3.員工生日發給生日禮券。
	4.護士節發予護士禮券。
	5.每年視醫院營運狀況發放考績獎金。



	6.每三年補助國外旅遊一次。
	7.到職次年起每年由醫院補助護理師護士公會年費。
休假制度	1.依勞基法規定給予年休假。 2.依勞基法規定給予婚假、喪假、病假、產假與事假；另依狀況得請家庭照顧假、生理假與育嬰留職停薪。
醫療福利	1.勞工保險，並提撥勞工退休基金。 2.全民健保。 3.團體意外險與壽險。 4.員工、配偶、員工與配偶之直系親屬均可享本院就醫優待。 5.提供員工免費健康檢查。
食	1.每半年補助 3,000 元餐費。 2.院內設有商店，購物方便，員工可享折扣優待。 3.本院附近小吃林立，用餐便利。
住	1.設有護理人員宿舍提供護理人員住宿，未分配到宿舍者與以津貼補助。 2.比鄰信義商圈，附近有 101 大樓、新光三越百貨公司、誠品書局、華納威秀影城、亞歷山大健身俱樂部，無論購物或娛樂等均相當便利。
行	1.備有醫院與市政府捷運站接駁專車，交通便利，並方便到達信義商圈。 2.備有員工停車場供員工停車。
育	1.提供新進人員教育訓練。 2.實施臨床教學與個案討論，強化護理照護能力。 3.每月安排全院在職教育、單位在職教育、專科在職教育等課程，並聘請專家授課。 4.辦理「基層護理人員臨床專業能力進階制度」課程，以增進護理人員工作、書寫、溝通及研究的能力，通過 N1-N4 者，發給進階津貼。 5.本院員工均可使用臺北醫學大學圖書感豐富館藏。
樂	1.每年年終聚餐。 2.每年舉辦護士節晚會。 3.每年每人可參與全院性自強活動。 4.本院設有員工育樂休閒中心並設有各類社團，豐富休閒生活與促進身心健康。 5.員工使用臺北醫學大學游泳池、體育館與參加進修推廣班課程均享有優惠。

◎ 高雄醫學大學附設中和紀念醫院

■ 資料來源：<http://www.kmuh.org.tw/www/person/index.htm>

<http://www.kmuh.org.tw/www/nurse/newweb/org3.htm>

構面	細項
薪資	1.具競爭力的薪資給付(13.5個月薪資)
	2.醫院營運狀況，發予個人績效
	3.醫院營運狀況，分配紅利(效率獎金)
	4.發予生日禮券、暑假津貼
津貼	1. 夜班津貼： 一般排班：大夜班 500 元/日；小夜班 300 元/日 固定班別：大夜班 700 元/日；小夜班 500 元/日
	2. ICU 津貼：1,200~4,000 元/月
	3. ER 津貼：1,200 元/月
制度	1.提供同仁無後顧之憂的全方位保險。含勞工保險、全民健康保險、團險
	2.符合勞基法的休假、勞退制度
	3.符合兩性平等法的制度規劃，提供女性同仁「留職育嬰」之申請
福利	1.免費交通車(小港←→高醫)。
	2.就醫優待(含職眷)、子女教育補助、住院補助(含職眷)、結婚補助、生產補助、喪葬補助(含職眷)、自強活動等多項優惠補助。
	3.安排員工健檢。
	4.新進人員護士服四套，以後每兩年三套；護士鞋每年一雙。
	5.結婚、生產祝賀金/禮物及住院慰問金。
	6.優良護理人員禮金/禮物。
	7.護士節禮物。
	8.學術獎助金。
工作環境	1.高醫校區郵局、金石堂書店、誠品生活館、特約商店，提供員工食衣住行優惠。
	2.有需求的同仁可以申請員工宿舍，提供便利安全的住宿環境。
	3.提供個人汽車、機車停車位，供全體同仁申請使用
	4.備有高醫附設托兒所、產後照護中心。
	5.設有體適能健身中心，促進員工身心健康。
心靈成長	6.每年均舉辦年終晚會等節目，使生活豐富多姿。
	7.引進知名連鎖咖啡店及便利商店，提供員工用餐及洽公場地，提昇生活品質。
心靈成長	1.身心健康講座等課程、藝文欣賞(南杏藝廊)、人文欣賞(免費電影欣賞、音樂欣賞)。

◎ 高雄榮民總醫院

■ 資料來源：<http://cms03p.vghks.gov.tw/Chinese/MainSite/About/B04/B04-06/>

構面	細項
職務宿舍	計有二十坪、二十五坪、三十五坪、七十坪職務宿舍共三五八戶，急診七樓值班宿舍五十一間，及西區單身宿舍二一十一間，以供同仁就近居住及支援處理緊急狀況。另有招待所及學人宿舍各一棟。
體育館	為紀念前故院長命名「德齡館」，內設有游泳池、籃球場、網球場、桌球室、羽毛球室、回力球與壁球室、韻律舞蹈教室、親職教室、禮堂、健身室等，以供員工運動休閒使用。
附設幼稚園	經教育局獲准立案，委由社工室督導，備有各項完善教學設施與優良師資，以方便員工子女就近就學。

◎ 台中榮民總醫院

■ 資料來源：<http://www3.vghtc.gov.tw/psn/form.htm>

1.優厚的薪資、績效獎金及年終獎金。
2.符合法令規章之休假制度與退休金提撥。
3.守護同仁的健康： (1) 公務人員加入公保、健保。 (2) 工級人員、約聘僱及契約人員加入勞保、健保。 (3) 員工員眷就醫優待及年度健康檢查。
4.提供婚喪喜慶及子女教育補助。
5.提供各式餐飲服務： (1) 員工餐廳供應早、午、晚餐，自助式的餐點、菜色豐富。 (2) 院區內設有聖娜多堡麵包坊、Starbucks Coffee 及餐飲店，提供快餐及各類麵食。
6.享有國民旅遊補助，依據休假天數給予旅遊補助。
7.購物優惠及金融服務： (1) 院區設有員工消費合作社、洗衣部、理髮部、7-11 及維康醫療商店提供多樣性服務，憑員工識別證皆可享有優惠折扣。 (2) 費用代繳、轉帳服務：7-11、郵局、中國國際商業銀行。
8.舒適的居住環境及充足的娛樂休閒設施 (1) 包括單身宿舍、招待所及學人宿舍，提供舒適的居住環境及空調，還有警衛嚴格把關，使員工安於工作、樂於工作。 (2) 游泳池、羽球場、網球場、籃球場及多元化的社團活動。
9.圖書館提供舒適的閱讀環境、多種醫學書籍及國內外期刊。
10.員工專屬汽、機車停車場。

◎ 奇美醫院柳營分院

■ 資料來源：

[http://www.chimei.org.tw/main/right/right02/clh\\_department/73000/index.htm](http://www.chimei.org.tw/main/right/right02/clh_department/73000/index.htm)

細項
1. 休假、退休金比照勞基法。
2. 柳營火車站接駁車。
3. 眷屬就醫優待。
4. 各種婚喪禮金。
5. 免費提供及清洗制服。
6. 供國內旅遊補助、資深員工國外旅遊。
7. 每月十二次免費餐。
8. 三節禮卷。
9. 特約廠商消費優待。
10. 子女就學助學金。
11. 住院慰問金
12. 舉辦忘年會。
13. 護士節活動經費。
14. 護士節禮金。

◎ 佛教慈濟綜合醫院

■ 資料來源：<http://www.tzuchi.com.tw/file/DivIntro/nurse/1-0.htm>

構面	細項
食	員工餐券早餐 10 元、午、晚餐 20 元，自備餐具，一律提供素食。
衣	1. 新進人員制服二套（通過試用再加發兩套）、護士帽一頂
	2. 試用期通過後核發護士鞋一雙、外套及背心各一件。
	3. 每年發一套制服、護士鞋一雙及護士帽一頂。
住	酌收清潔水電費（供應全套棉被）。
育	本院設有圖書室，供員工借閱，並在宿舍區內設有托嬰中心，慈濟技術學院附設有托兒所。
樂	宿舍地下室設有健身房、韻律舞教室；院內社團有網球社、桌球社、插花社、合唱團。
保險	勞保、健保及意外保險。
醫療	員工一般就醫九折，住院病房費七五折。
工時	假期與年休方式，則依據勞基法。

◎ 中山醫學大學附設醫院

■ 資料來源：<http://www.csh.org.tw/req.html>

構面	細項
獎金	1.年終獎金
	2.久任獎金及獎牌
保險	1.勞保
	2.健保
	3.意外險
制度	1.員工制服
	2.伙食費
	3.績效獎金
	4.完整的教育訓練
	5.順暢的升遷管道
請休假	1.特休/年假
	2.育嬰假
	3.家庭照顧假
設備類	1.護理人員宿舍
	2.員工餐廳
	3.圖書館
	4.多媒體視聽教室
	5.臨床能訓練中心
優惠	1.員工購物優惠
	2.特約商店折扣
	3.眷屬就醫優待
補助	1.社團補助
	2.退休金提撥
	3.定期健康檢查

## 附錄二 焦點團體會議紀錄

計畫名稱：護理薪資結構及績效福利制度對勞動供給影響

會議時間：2008/6/24 (二)

會議地點：中國醫藥大學立夫教學大樓七樓 第六會議室

計畫主持人：蔡文正

與會人員：李選、龔佩珍、顧豔秋、李春蘭、陳麗芳、李琳琳、林亞陵、

葉麗月

紀錄人員：曾盈甄、鍾承恩

會議主旨：

本研究欲利用問卷調查護理人員薪資報酬、績效福利制度之現況及滿意度與期望，並進一步探討全國醫療機構護理人員從事護理工作意願及其影響因素。此外，本研究另針對護理主管調查醫院目前護理人力供需及薪資結構、績效福利制度等結構與合理性以及離職所需之成本。希望藉由本次會議專家之意見與建議，以作為問卷內容設計之參考。

討論議題：

### 一、醫院目前現行的薪資結構為何

1. 護理人員薪資部分醫院波動較大，若只詢問上個月的薪資，雖然可降低記憶性偏差，但卻可能高估或低估護理人員薪資，因此，建議請護理人員填寫近三個月平均薪資，以降低偏差。
2. 護理薪資每個醫院給付結構不同，建議除了底薪、專業加給、特殊津貼、夜班費、績效獎金外，應增加其他金額；另合理的薪資部份，夜班費部份可細分大夜班跟小夜班之金額。

3. 護理人員薪資會與工作職稱有所不同，而工作職稱又有行政職稱之區分，建議分開填寫，以確保完整性。
4. 護理工作單位部分，因病房包含加護病房、隔離病房、精神科病房等等，該特殊單位之薪資與一般病房薪資略有不同，建議護理人員工作單位可區分為門診、一般病房及特殊單位。

## 二、醫院目前現行的績效與考核制度為何及其合理性

1. 目前各醫院有對護理人員進行績效考核，但護理人員未必會清楚自己被考核的細項，績效考核項目若過於詳細，可能會造成護理人員的困擾，建議可先詢問護理人員是否了解自己被考核之項目，考核項目也可先粗分大項，如專業技能、服務禮儀、工作態度。

## 三、醫院目前現行的福利制度為何及其合理性

1. 部分醫院不會給予計時護理人員相關福利，建議該研究進行應排除計時的護理人員。
2. 福利制度調查之項目，尚為完整，但部份公家醫院其獎金名稱為「考績獎金」，應稍作修改。此外，建議新增不休假獎金，另「護士節慰勞金」可改由「護士節慰勞」即可，因部分醫院該慰勞是護士鞋、護士服之類的禮品，非獎金。

## 五、醫院目前護理人力供需之衡量方式及其供需之看法

1. 一般護理人力配置都以病床數跟護理人數比去衡量，但部分醫院之護理人力在編制上是足夠，但實際臨床照護人力卻是非常不足。建議除了詢問現有編制外，應進一步詢問實際人力，藉以釐清護理人力目前之現況。
2. 一般離職率有分三種，一種是整體護理人員的離職率，一種不含新進人員的離職率，另一種是新進人員的離職率，三種離職率有代表著不同的意思，建議三種離職率都應詢問。

3. 在詢問目前護理人力招募之困難度時，可針對護理主管進一步詢問招募困難的原因，以便初步瞭解不易招募之因素。

#### 六、護理人員離職所需之成本

1. 護理人員離職成本如果問一般護理主管，可能也無法得知；若要請護理長用數字衡量離職成本，難度會更高。建議護理人員離職成本相關題目應改以其他方式詢問，避免在問卷裡出現。

#### 六、其他建議

1. 護理專業能力層級除了N1~N4之外，目前還有N。另外，部分護理人員未參予護理專業能力層級，因此若能提供「其他」選項供填寫，較具完整。
2. 在護理職稱的部份，因部分護理人員雖有「護理師」執照，但他卻做「護士」的工作，而其工作職稱和所拿到的執照都有可能影響其薪資，因此建議在該部分詢問方式可藉由「最高階護理執照」、「工作職稱」分開詢問以釐清。



### 附錄三 醫療機構護理人員問卷

問卷編號：

回收：

您的填答，就是影響能否改善的重要依據，請不要放棄您的權利!

您好：本問卷為衛生署委託之計畫。目的在於瞭解護理人員「薪資」、「福利」與「績效考核」等現況及期望，以作為調整之參考依據。本問卷採不記名方式，對您所回答的內容絕對保密。填答完畢後請利用所附之回郵信封或傳真方式寄回本單位，非常感謝您的支持與協助。 敬祝 平安  
順心

中國醫藥大學醫務管理研究所 計畫主持人：蔡文正 教授  
聯絡人員：曾盈甄 電話：04-22053366#6302 傳真電話：04-22028895

#### 第一部份 機構屬性及其工作經驗

1. 您目前護理專業能力層級為： (0)N  (1)N1  (2)N2  (3)N3  (4)N4  (5)其他\_\_\_\_\_
2. 您目前最高階護理執照： (0)護士  (1)護理師  (2)專科護理師
3. 您目前護理工作職稱： (0)護士  (1)護理師  (2)專科護理師
4. 您目前護理行政職稱： (0)無  (1)小組長  (2)(副)護理長  (3)督導  (4)(副)主任  (5)其他\_\_
5. 您目前聘僱別為： (0)約聘人員  (1)正職人員
6. 您從事護理臨床工作之年資(含教學，不含實習)：本院年資：\_\_\_\_年\_\_\_\_月；總年資：\_\_\_\_年\_\_\_\_月
7. 您目前工作機構： (0)診所  (1)居家護理  (2)康復之家  (3)護理之家  
 (4)地區醫院  (5)區域醫院  (6)醫學中心
8. 是否為教學醫療院所： (0)否  (1)是
9. 您目前就業機構的權屬別： (0)公立醫療院所  (1)私立醫療院所  (2)財團/社團法人醫療院所
10. 您目前護理工作的單位： (0)門診 →  (0)西醫  (1)中醫  (2)牙醫  
(因薪資可能不同，門診、特殊單位者請續勾後方單位)  
 (1)一般病房  
 (2)特殊單位 →  (0)加護病房  (1)急診  (2)開刀房  (3)其他\_\_\_\_\_
11. 您目前實際護理工作時數(含超時)：平均每週\_\_\_\_\_小時
12. 您是否曾更換過醫療院所？ (0)否  (1)是，更換次數：\_\_\_\_\_次，回答「是」者，請續答 12-1  
12-1 您更換醫療院所的原因為何?(可複選)  
 (0)薪資不合理  (1)原醫院人力不足  (2)福利不好  (3)績效考核不合理  (4)距離太遠  
 (5)輪三班  (6)個人因素  (7)其他\_\_\_\_\_
13. 您目前工作分配之合理性 (1)非常不合理  (2)不合理  (3)普通  (4)合理  (5)非常合理
14. 您對輪班之滿意度  (1)非常不滿意  (2)不滿意  (3)普通  (4)滿意  (5)非常滿意
15. 您對休假制度之滿意度  (1)非常不滿意  (2)不滿意  (3)普通  (4)滿意  (5)非常滿意
16. 您認為目前工作氣氛  (1)非常不融洽  (2)不融洽  (3)普通  (4)融洽  (5)非常融洽
17. 您認為目前工作壓力  (1)完全無壓力  (2)無壓力  (3)普通  (4)有壓力  (5)非常有壓力
18. 您對自己工作表現評估  (1)極需加強  (2)有待努力  (3)普通  (4)稱職  (5)非常稱職
19. 您認為貴院護理照護品質 (1)極需加強  (2)有待努力  (3)普通  (4)良好  (5)極佳

第二部份 現行薪資及期望

1. 請問您近三個月平均薪資約為\_\_\_\_\_元?

1-1 底薪\_\_\_\_\_元/月；專業加給\_\_\_\_\_元/月；特殊津貼\_\_\_\_\_元/月；  
 夜班/值班費\_\_\_\_\_元/月；績效獎金\_\_\_\_\_元/月；其他薪資\_\_\_\_\_元/月

2. 請問依照您目前執業機構、單位、科別及工作量，您認為合理的薪資每月\_\_\_\_\_元?

2-1 合理：底薪\_\_\_\_\_元/月；專業加給\_\_\_\_\_元/月；特殊津貼\_\_\_\_\_元/月；  
 績效獎金\_\_\_\_\_元/月；其他薪資\_\_\_\_\_元/月；  
 小夜班每班費用\_\_\_\_\_元，一個月\_\_\_\_\_班；  
 大夜班每班費用\_\_\_\_\_元，一個月\_\_\_\_\_班

3. 您認為貴單位護理人員薪資與其他同級醫院相較之下?

(1) 比他院低很多  (2) 比他院低  (3) 差不多  (4) 比他院高  (5) 比他院高很多  (6) 不清楚

4. 依照您工作之壓力與負擔及醫院給您的「薪資」，您是否願意繼續在目前單位工作?

(1) 非常不願意  (2) 不願意  (3) 普通  (4) 願意  (5) 非常願意

第三部份 現行績效福利制度及期望

1. 以下為各醫院可能會有的福利制度，請依貴院現況勾填，若有其他項目可自行填上。

	(1) 三節獎金	(2) 考績獎金	(3) 住宿提供	(4) 伙食津貼	(5) 不休假津貼	(6) 生日禮金	(7) 護士節慰勞	(8) 結婚津貼	(9) 生育津貼	(10) 進修機會	(11) 員工旅遊	(12) 醫療優待	(13) 其他	(14) 其他	(15) 其他
現行的福利															
最缺乏的福利															

2. 依照目前的「福利制度」，您是否願意繼續在貴院工作?

(1) 非常不願意  (2) 不願意  (3) 普通  (4) 願意  (5) 非常願意

3. 以下為各醫院可能會有的績效考核項目，請依貴院現況勾填，若有其他項目可自行填上。

	(1) 專業技術	(2) 照護品質	(3) 應變能力	(4) 服務態度	(5) 工作態度	(6) 領導能力	(7) 溝通協調	(8) 訓練進修	(9) 發展潛能	(10) 形象禮儀	(11) 遲到早退	(12) 服裝儀容	(13) 其他	(14) 其他	(15) 其他
現行績效考核															
考核方式不客觀															
不清楚該項目															

4. 您認為績效評核過程透明化  (1) 非常不透明  (2) 不透明  (3) 普通  (4) 透明  (5) 非常透明

5. 您認為績效評核結果合理性  (1) 非常不合理  (2) 不合理  (3) 普通  (4) 合理  (5) 非常合理

6. 您對績效獎金核算方式清楚度  (1) 非常不清楚  (2) 不清楚  (3) 普通  (4) 清楚  (5) 非常清楚

7. 依照您目前的「績效制度」，您是否願意繼續在貴院工作?

(1) 非常不願意  (2) 不願意  (3) 普通  (4) 願意  (5) 非常願意

第四部份 對薪資與績效福利制度之滿意度

	非常不滿意	—————>			非常滿意
	1	2	3	4	5
1.對護理薪資之滿意度					
1-1.對護理年薪之滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-2.對護理底薪之滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-3.對護理夜班費之滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-4.對護理固定夜班費之滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.對績效福利制度之滿意度					
2-1.對護理福利制度之滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-2.對績效獎金結構之滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-3.對績效評核時間之滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-4.對績效評核方式之滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-5.對績效評核項目之滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.整體而言，您是否願意繼續從事護理臨床工作?(回答非常不願意及不願意者請續答 3-1)					
<input type="checkbox"/> (1)非常不願意 <input type="checkbox"/> (2)不願意 <input type="checkbox"/> (3)普通 <input type="checkbox"/> (4)願意 <input type="checkbox"/> (5)非常願意					
3-1 不願再從事護理工作之主要因素為何?(單選)					
<input type="checkbox"/> (1)薪資不合理 <input type="checkbox"/> (2)福利不完善 <input type="checkbox"/> (3)績效獎金不高 <input type="checkbox"/> (4)輪三班 <input type="checkbox"/> (5)工作負荷與壓力					
<input type="checkbox"/> (6)專業不受尊重 <input type="checkbox"/> (7)升遷機會低 <input type="checkbox"/> (8)醫療糾紛 <input type="checkbox"/> (9)健康不允許 <input type="checkbox"/> (10)其他_____					

第五部份 基本資料

- 1.性別： (0)男性    (1)女性
- 2.出生年：民國\_\_\_\_\_年
- 3.執業地點： (0)北(宜、基、北、桃、竹)    (1)中(苗、中、彰、投)    (2)南(雲、嘉、南、高、屏)    (3)東部(花、東)
- 4.教育程度： (0)職校    (1)專科    (2)二技/四技    (3)大學    (4)碩士(含)以上
- 5.婚姻狀況： (0)未婚    (1)已婚    (2)離婚    (3)喪偶

謝謝您的協助與參與!

## 附錄四 護理主管問卷

問卷編號：

回收：

您的填答，就是影響能否改善的重要依據，請不要放棄您的權利!

您好：本問卷為衛生署委託之計畫。目的在於瞭解護理人員「薪資」、「福利」與「績效考核」等現況及期望，以作為調整之參考依據。本問卷採不記名方式，對您所回答的內容絕對保密。填答完畢後請利用所附之回郵信封或傳真方式寄回本單位，非常感謝您的支持與協助。 敬祝 平安  
順心

中國醫藥大學醫務管理研究所 計畫主持人：蔡文正 教授

聯絡人員：曾盈甄 電話：04-22053366#6302 傳真電話：04-22028895

### 第一部份 機構屬性及其工作經驗

1. 您目前護理專業能力層級為： (0)N  (1)N1  (2)N2  (3)N3  (4)N4  (5)其他\_\_\_\_\_
2. 您目前最高階護理執照： (0)護士  (1)護理師  (2)專科護理師
3. 您目前護理工作職稱： (0)護士  (1)護理師  (2)專科護理師
4. 您目前護理行政職稱： (0)無  (1)小組長  (2) (副)護理長  (3)督導  (4) (副)主任  (5)其他\_\_\_\_\_
5. 您目前聘僱別為： (0)約聘人員  (1)正職人員
6. 您從事護理臨床工作之年資(含教學，不含實習)：本院：\_\_\_\_年\_\_\_\_月；總年資：\_\_\_\_年\_\_\_\_月
7. 您目前工作機構： (0)診所  (1)專科醫院  (2)長照機構  (3)地區醫院  (4)區域醫院  (5)醫學中心
8. 是否為教學醫療院所： (0)否  (1)是
9. 您目前就業機構的權屬別： (0)公立醫療院所  (1)私立醫療院所  (2)財團/社團法人醫療院所
10. 您目前護理工作的單位： (0)門診 →  (0)西醫  (1)中醫  (2)牙醫  
(因薪資可能不同，門診、特殊單位者請續勾後方單位)  
 (1)一般病房  
 (2)特殊單位 →  (0)加護病房  (1)急診  (2)開刀房  (3)其他\_\_\_\_\_
11. 您目前實際護理工作時數(含超時)：平均每週\_\_\_\_\_小時
12. 您是否曾更換過醫療院所？ (0)否  (1)是，更換次數：\_\_\_\_\_次，回答「是」者，請續答 12-1  
12-1 您更換醫療院所的原因為何?(可複選)  
 (0)薪資不合理  (1)原醫院人力不足  (2)福利不好  (3)績效考核不合理  (4)距離太遠  
 (5)輪三班  (6)個人因素  (7)其他\_\_\_\_\_
13. 您目前工作分配之合理性 (1)非常不合理  (2)不合理  (3)普通  (4)合理  (5)非常合理
14. 您對輪班之滿意度  (1)非常不滿意  (2)不滿意  (3)普通  (4)滿意  (5)非常滿意
15. 您對休假制度之滿意度  (1)非常不滿意  (2)不滿意  (3)普通  (4)滿意  (5)非常滿意
16. 您認為目前工作氣氛  (1)非常不融洽  (2)不融洽  (3)普通  (4)融洽  (5)非常融洽
17. 您認為目前工作壓力  (1)完全無壓力  (2)無壓力  (3)普通  (4)有壓力  (5)非常有壓力
18. 您對自己工作表現評估  (1)極需加強  (2)有待努力  (3)普通  (4)稱職  (5)非常稱職
19. 您認為貴院護理照護品質 (1)極需加強  (2)有待努力  (3)普通  (4)良好  (5)極佳

第二部份 現行薪資及期望

1. 請問您近三個月平均薪資約為\_\_\_\_\_元?

1-1 底薪\_\_\_\_\_元/月；專業加給\_\_\_\_\_元/月；特殊津貼\_\_\_\_\_元/月；

夜班/值班費\_\_\_\_\_元/月；績效獎金\_\_\_\_\_元/月；其他薪資\_\_\_\_\_元/月

2. 請問依照您目前執業機構、單位及科別及工作量，您認為合理的薪資每月\_\_\_\_\_元?

2-1 合理：底薪\_\_\_\_\_元/月；專業加給\_\_\_\_\_元/月；特殊津貼\_\_\_\_\_元/月；

績效獎金\_\_\_\_\_元/月；其他薪資\_\_\_\_\_元/月；

小夜班每班費用\_\_\_\_\_元，一個月\_\_\_\_\_班；

大夜班每班費用\_\_\_\_\_元，一個月\_\_\_\_\_班；

3. 您認為貴單位護理人員薪資與其他同級醫院相較之下?

(1) 比他院低很多  (2) 比他院低  (3) 差不多  (4) 比他院高  (5) 比他院高很多  (6) 不清楚

4. 依照您工作之壓力與負擔及醫院給您的「薪資」，您是否願意繼續在目前單位工作?

(1) 非常不願意  (2) 不願意  (3) 普通  (4) 願意  (5) 非常願意

5. 請問薪資結構管理中，該項目給付金額之合理性為何?

薪資考量項目	貴院給付該項目之合理性					該項目未考量
	非常不合理	不合理	尚可	合理	非常合理	
(1) 專業證照						
(2) 能力進階						
(3) 風險程度						
(4) 績效評估						
(5) 年資						
(6) 教育程度						
(7) 工作壓力						
(8) 工作負擔						
(9) 工作時間						
(10) 護理人力供需						
(11) 其他：_____						

6. 您認為貴院護理人員薪資與其他同級醫院相較之下，其合理性為何?

(1) 非常不合理  (2) 不合理  (3) 普通  (4) 合理  (5) 非常合理

第三部份 現行績效福利制度及期望

1. 以下為各醫院可能會有的福利制度，請依貴院現況勾填，若有其他項目可自行填上。

	(1) 三節獎金	(2) 考績獎金	(3) 住宿提供	(4) 伙食津貼	(5) 不休假津貼	(6) 生日禮金	(7) 護士節慰勞	(8) 結婚津貼	(9) 生育津貼	(10) 進修機會	(11) 員工旅遊	(12) 醫療優待	(13) 其他	(14) 其他	(15) 其他
現行的福利															
最缺乏的福利															

2. 依照目前的「福利制度」，您是否願意繼續在貴院工作？

(1)非常不願意  (2)不願意  (3)普通  (4)願意  (5)非常願意

3. 以下為各醫院可能會有的績效考核項目，請依貴院現況勾填，若有其他項目可自行填上。

績效考量項目	貴院稽核績效之客觀性					該項目未稽核
	非常不客觀	不客觀	尚可	客觀	非常客觀	
(1)專業技術						
(2)照護品質						
(3)應變能力						
(4)服務態度						
(5)工作態度						
(6)領導能力						
(7)溝通協調						
(8)訓練進修						
(9)發展潛能						
(10)形象禮儀						
(11)遲到早退						
(12)服裝儀容						
(13)其他：_____						
(14)其他：_____						

4. 您認為貴單位績效獎金佔總薪資的比例與其他單位比較之相對情形？

(1)非常低  (2)低  (3)差不多  (4)高  (5)非常高

5. 您認為績效評核過程透明化  (1)非常不透明  (2)不透明  (3)普通  (4)透明  (5)非常透明

6. 您認為績效評核結果合理性  (1)非常不合理  (2)不合理  (3)普通  (4)合理  (5)非常合理

7. 您對績效獎金核算方式清楚度  (1)非常不清楚  (2)不清楚  (3)普通  (4)清楚  (5)非常清楚

8. 依照您目前的「績效制度」，您是否願意繼續在貴院工作？

(1)非常不願意  (2)不願意  (3)普通  (4)願意  (5)非常願意

第四部份 對薪資與績效福利制度之滿意度

1.對護理薪資之滿意度

非常不滿意  $\xrightarrow{\hspace{10em}}$  非常滿意  
1 2 3 4 5

- 1-1.對護理年薪之滿意度  1  2  3  4  5
- 1-2.對護理底薪之滿意度  1  2  3  4  5
- 1-3.對護理夜班費之滿意度  1  2  3  4  5
- 1-4.對護理固定夜班費之滿意度  1  2  3  4  5

2.對績效福利制度之滿意度

- 2-1.對護理福利制度之滿意度  1  2  3  4  5
- 2-2.對績效獎金結構之滿意度  1  2  3  4  5
- 2-3.對績效評核時間之滿意度  1  2  3  4  5
- 2-4.對績效評核方式之滿意度  1  2  3  4  5
- 2-5.對績效評核項目之滿意度  1  2  3  4  5

3.整體而言，您是否願意繼續從事護理臨床工作?(回答非常不願意及不願意者請續答 3-1)

- (1)非常不願意  (2)不願意  (3)普通  (4)願意  (5)非常願意

3-1 不願再從事護理工作之主要因素為何?(單選)

- (1)薪資不合理  (2)福利不完善  (3)績效獎金不高  (4)輪三班  (5)工作負荷與壓力
- (6)專業不受尊重  (7)升遷機會低  (8)醫療糾紛  (9)健康不允許  (10)其他\_\_\_\_\_

第五部份 護理人力供需及護理品質

1.請問貴單位目前護理臨床人力情形?

- (1)非常不足  (2)不足  (3)普通  (4)充足  (5)非常充足

2.請問貴單位目前新進護理人員(未滿3個月)所佔之比例為 \_\_\_\_\_ %

3.請問貴單位護理人員平均每年離職率為何?

	新進護理人員	護理人員(含新進人員)	護理人員(不含新進人員)
離職率	%	%	%

4.您認為目前護理人力招募之困難度?

- (1)非常困難  (2)困難  (3)普通  (4)容易  (5)非常容易

4-1 請說明護理人力招募困難的原因?\_\_\_\_\_

以下兩題門診護理主管免答

5.請問貴單位病床數與護理人數比為?

	白班	小夜	大夜
現有編制	1人：_____床	1人：_____床	1人：_____床
實際人力	1人：_____床	1人：_____床	1人：_____床

6. 請問貴院護理時數：

加護病房：\_\_\_\_\_hrs

一般病房：\_\_\_\_\_hrs

護理時數	護理人員數 × 每年實際工作天數 × 每日工作時數
	床位數 × 佔床率 × 365

第六部份 基本資料

1. 性別： (0) 男性  (1) 女性

2. 出生年：民國\_\_\_\_\_年

3. 執業地點： (0) 北(宜、基、北、桃、竹)  (1) 中(苗、中、彰、投)  (2) 南(雲、嘉、南、高、屏)  (3) 東部(花、東)

4. 教育程度： (0) 職校  (1) 專科  (2) 二技/四技  (3) 大學  (4) 碩士(含)以上

5. 婚姻狀況： (0) 未婚  (1) 已婚  (2) 離婚  (3) 喪偶

謝謝您的協助與參與!



## 附錄五 護理人員離職單位成本訪談題目

計畫主持人：蔡文正 教授  
 研究助理：曾盈甄  
 聯絡電話：04-22053366 轉 6302  
 傳真電話：04-22028895

### 護理人員離職單位成本調查

#### 第一部份 護理人員招募

1. 護理人員招募時平均一個名額會有幾人前來應徵? \_\_\_\_\_ 人。

2. 參與護理人員招募會議之人員?(若該員無參與則請填 0)

若有其他人員  
參與亦可加入

該會議討論是否新聘護理人員

人員	護理主任	督導	護理長	秘書	其他	其他
人數						

3. 審閱一份履歷表約需 \_\_\_\_\_ 分鐘。

4. 面試前是否有筆試?  (0) 否  (1) 是, 筆試時間約 \_\_\_\_\_ 分鐘, \_\_\_\_\_ 人監考。

5. 參與護理人員甄選之甄審委員(即面試委員)? 面試一位約多少時間?

人員	護理主任	督導	護理長	秘書	其他	其他
人數						

#### 第二部份 護理人員報到及職前教育訓練

可依貴院訓練  
情形修改單位

作業項目	作業內容	人員	時間	單位	參考計算值	
					大約薪資	工作時數
報到及全院介紹	報到手續	護理長		小時		
	全院環境介紹	護理長		小時		
	工作單位環境介紹	護理長		小時		
帶新人臨床實務	資深人員帶新人實務	護理長		小時/週		
		資深人員		小時/週		
	額外津貼	資深人員帶領一位新人津貼約?元				
不算人力時期	新進人員			週		

單位不同可能有差別, 亦可給個範圍, 如 4~6 週

#### 第三部份 相關用本成本

項目	單價	單位	備註
體檢			
工作服			
皮鞋			
外套			
其他: _____			
其他: _____			

若有津貼可直接填寫輔導一位新人之津貼

## 附錄六 訪員訓練手冊

# 護理人員問卷調查訪員訓練手冊

## 訪問注意事項

說明會日期：中華民國 97 年 7 月 7 日

說明會時間：14:00 至 15:00

說明會地點：中國醫藥大學醫務管理學系 14F 會議室

研究目的：本研究主要瞭解護理人員對其薪資、福利制度、績效制度的現況、期望以及滿意度，並進一步詢問護理人員從事護理臨床工作之意願。藉由本問卷相關題目，以做為未來改善護理薪資與福利之參考。

訪問對象：本研究對象為領有護理執照（含護理師及護士執照）者。問卷施測對象則以該醫療院所護理人員配置等比例發放，因薪酬可能會因不同部門而有所不同，因此儘可能各單位都發放，以求資料完整性。

## 護理人員問卷

### 第一部份：機構屬性及工作經驗

1. 此部份重點為想要瞭解護理人員工作的醫療院所基本屬性，可逐題詢問樣本，若有疑問的地方再說明題意即可，並注意單選題、複選題及跳答題，避免有漏答題產生。此外，請注意下列題項：

A. 第 1 題，為護理專業能力層級，部分護理人員可能沒有參予能力進階測驗，可勾填「其他」，並進一步說明。

- B. 第 2 題，勾選最高階的護理執照即可。
- C. 第 6 題，護理工作年資含教學年資，但不含實習年資，且有分本院年資跟總年資，須分開填寫清楚。
- D. 第 10 題，工作單位須特別注意，後方的說明亦需勾填清楚。
- E. 第 12-1 題，更換原因可複選。

### 第二部份：現行薪資及期望

1. 該部份主要瞭解護理人員目前薪資的現況，因問及薪資，為較敏感問題，但也是本研究之重點，希望盡量填寫完整。
2. 第 1 題是現況，第 2 題為期望，須分開填寫勿混淆。
3. 第 4 題為瞭解工作壓力與負擔相對於薪資，護理人員是否願意繼續在目前單位工作。非整體意願，僅為薪資對工作意願之影響。

### 第三部分：現行績效福利制度及期望

1. 第三部份主要分成福利制度與績效制度兩方面。
  - A. 第 1 題，福利制度分為現行的福利制度及最缺乏的福利制度兩種，僅需針對受測者對象之工作醫療機構所提供之福利勾填即可。若有其他本問卷未列出之福利項目，亦可在後方（13、14、15）填寫，若仍不敷填寫，則在問卷空白處填寫即可。
  - B. 第 2 題，與前面第二部分第 4 題概念略同。
  - C. 第 3 題，為績效考核項目的概況，大型的或是具規模的醫療院所多有績效考核，請依工作之醫療院所現況逐一勾填即可。若不清楚該項目之考核方式是否清楚則可於「不清楚該項目」處勾填。

D. 第 7 題，與第 2 題及第二部分第 4 題概念略同。

#### 第四部分：對薪資與績效福利制度之滿意度

1. 該部分主要瞭解調查對象對薪資與績效福利制度之滿意度。
2. 1 分代表覺得非常不滿意，3 分代表普通，5 分代表非常滿意，請他們依據這個評分標準給分，然後再逐題詢問即可。
3. 第 3 題為整體工作意願，回答不願意或非常不願意者，則需進一步回答第 3-1 題。而第 3-1 題為單選題，請勾填最主要的因素即可。

#### 第五部分：基本資料

僅需注意是否漏答即可。

#### 注意事項：

1. 訪問前請先告知受訪對象本研究目的，再開始進行問卷訪談。
2. 每份問卷請勿作假，若有造假問卷，則全數問卷一律視同無效問卷，則不給付問卷費用。
3. 訪問完成後，請再次確認內容是否皆已完成勾選，若因問卷遺漏題過多不完整而造成無效問卷，則不給付問卷費用。
4. 訪問期間，若有任何訪問上的問題，請儘速與我們聯絡：助理：曾盈甄 04-22053366 轉 6302。

## 附錄七 專家會議紀錄

計畫名稱：護理薪資結構及績效福利制度對勞動供給影響

會議時間：2009/1/15 (四) 12:00~14:00

會議地點：中國醫藥大學立夫教學大樓 16 樓 公共衛生學院會議室

計畫主持人：蔡文正

與會人員：許玲女主任、彭安娜主任、龔佩珍副教授、王素美主任、游顯  
妹主任、劉素瑛副院長、林碧敏督導、台大醫院雲林林亞陵督  
導長、謝淑惠副教授

紀錄人員：曾盈甄、江雅筠

會議主旨：

本研究欲利用問卷調查護理人員薪資報酬、績效福利制度之現況及滿意度與期望，並進一步探討全國醫療機構護理人員從事護理工作意願及其影響因素。此外，本研究另針對高階護理主管調查醫院目前護理人力供需及薪資結構、績效福利制度等結構與合理性以及離職所需之成本。目前已有初步研究結果，希望藉由本次會議專家之意見與建議，以瞭解薪資報酬、績效福利制度之現況與滿意度和護理人員持續從事護理工作之影響因素以及護理人員離職成本等相關議題。

計畫目的：

1. 調查護理人員現行薪資、福利、績效考核制度之結構與內容。
2. 瞭解目前任職於醫療院所之護理人員對於薪資、福利制度、工作特性、組織制度與工作環境等之期望與滿意度。
3. 瞭解目前任職護理工作人員是否曾更換過工作及其更換工作之原

因。

4. 瞭解現任職於醫療機構護理人員持續從事護理工作之意願及其影響因素。
5. 調查醫院對目前護理人力供需、薪資結構合理性、護理照護品質、護理人員工作壓力、護理人員離職所需相關成本之現況與看法。

研究對象：

- 護理人員

1. 醫院：依照不同地點（北中南東）及醫院層級別（醫學中心等三類），以隨機方式抽取醫院，進行集體抽樣調查
2. 長照：依照不同種類機構(護理之家、居家護理、日間照護...等)之比例，以隨機抽樣機構，再進行問卷調查
3. 診所：依照不同地點（北中南東）診所家數比例，分別隨機抽樣診所進行問卷調查

- 醫院（含長照機構）：針對全國高階護理主管(行政職級為護理長以上者)進行普查

討論議題：

### 一、薪資制度

1. 醫療院所護理人員薪資除了該計畫分析的結構外，公立醫院中的契約護理人員與公職護理人員的薪資仍有段差距，建議應分開分析。
2. 薪資不合理是護理人員不願意繼續在護理臨床工作的重要因素之一，多數護理人員認為薪資與同級醫院相較下偏低，但仍有一成左右的護理人員覺得薪資比同級醫院略高，建議可進一步分析該樣本之特質。
3. 除長照機構護理人員有近四成的護理人員滿意自己年薪，其他表示滿意護理年薪者約二成，可進一步瞭解該樣本之特質。

4. 醫院護理人員相較診所及長照機構護理人員的年薪滿意度偏低，且持續從事護理工作的意願亦低於長照機構與診所護理人員，顯示醫院護理人員薪資應有調整之空間。

## 二、福利制度

1. 福利制度公立利的醫療機構可能會有差別，建議除了分診所、長照及醫院外，醫院的部分有需分為公私立的需要。
2. 福利制度中的不休假津貼是長照機構以及醫院護理人員中表示最為缺乏的福利制度，而不休假津貼在國外醫療院所中是較為常見之制度；台灣目前僅有少部分公立醫院之公職護理人員享有該制度，可將未修完之休假轉換成薪資的一部分或獎金，而台灣目前大部分護理人員其未休完的休假確實無相關替代方案或津貼。

## 三、績效制度

1. 在績效考核制度中，工作態度及服務態度皆為醫療院所最常考核之項目，但出服務態度也是護理人員認為不清楚考核方式比例偏高之項目，建議醫療院所應公開並定義清楚相關績效考核項目，以避免尚失績效考核之美意。
2. 醫院績效考核制度與診所和長照機構相較而言，理應健全許多，但研究結果顯示醫院護理人員對於績效評核過程透明性、評核結果合理性、績效獎金核算方式清楚程度之滿意度皆低於診所及長照機構護理人員，其結果值得注意。

## 四、工作意願

1. 護理人員對從事護理臨床工作意願不願意再從事護理臨床工作的原因中，不論診所或是長照機構或是醫院的護理人員，比例最高者為工作負荷與壓力，其中是否與超時工作有關可進一步分析(一般護理人員平均每周護理工作時數約為 42 小時)。
2. 不願意從事護理臨床工作之原因其次為薪資不合理及需輪三班，而輪三班為護理工作特性，在短時間內改善有一定困難，但護理

薪資不合理則是護理界可努力的方向，建議可參考對護理薪資滿意者之特性以及護理人員所期望的相關薪資進一步討論。

3. 本研究進一步詢問護理人員留任意願，應將樣本做主管與非主管之區隔。
4. 護理人員離職率(新進人員離職率)應將不同醫院特性作區隔，因部分醫院工作單位性質其護理人員流動率不高(如慢性病床)，若未作區隔，可能會低估護理人員離職率。

#### 五、護理人員離職所需之成本

1. 護理人員離職單位成本中，主要包含新進護理人員招募成本、新進人員報到職前訓練成本以及新進護理人員用品成本三大成本。
2. 職前訓練成本為護理人員離職單位成本中一大重要成本，因新進護理人員依單位不同，可能會有不同的訓練時間。新進護理人員可能分為已有護理工作經驗或新進入職場者，一般來說，新進人員三個月皆不算護理人力，但多數醫院新進護理人員是第一週為職前教育訓練週，4-6週不算人力。
3. 護理人員招募頻率也會造成原本在職場者之困擾，但無法計算入護理人員離職成本中。
4. 部份醫院新進護理人員招募會進行除履歷審查及面試外，會有筆試審查，建議可納入護理人員離職成本計算之參考。