

《华西医院管理实务》丛书

十二

丛书主编 石应康

从敬业到精业

华西护理创新管理

主编 成翼娟

华西医院



人民卫生出版社

从敬业到精业

平西孙厚田著

中国工人出版社

《华西医院管理实务》丛书十二

丛书主编 石应康

从敬业到精业—— 华西护理创新管理

主 编 成翼娟

编 者 (以姓氏笔画排序)

方进博 宁 宁 申文武 成翼娟

朱 红 宋锦平 李继平 罗珊霞

黄 浩 黄 霞 蒋 艳 谭小波

人民卫生出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

从敬业到精业——华西护理创新管理/成翼娟主编.
—北京:人民卫生出版社,2012.4

《华西医院管理实务》丛书十二

ISBN 978-7-117-15378-2

I. ①从… II. ①成… III. ①护理学-研究-中国
IV. ①R47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 011795 号

门户网: www.pmph.com	出版物查询、网上书店
卫人网: www.ipmph.com	护士、医师、药师、中医师、卫生资格考试培训

版权所有, 侵权必究!

从敬业到精业——华西护理创新管理

主 编: 成翼娟

出版发行: 人民卫生出版社 (中继线 010-59780011)

地 址: 北京市朝阳区潘家园南里 19 号

邮 编: 100021

E - mail: pmph@pmph.com

购书热线: 010-67605754 010-65264830

010-59787586 010-59787592

印 刷: 北京铭成印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 710×1000 1/16 印张: 16

字 数: 289 千字

版 次: 2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-117-15378-2/R · 15379

定 价: 43.00 元

打击盗版举报电话: 010-59787491 E-mail: WQ@pmph.com

(凡属印装质量问题请与本社销售中心联系退换)

■ 前 言 ■

传说在距今十万年前的“新石器时代”，有一群蓬头垢面的男人、女人和孩子，他们穿着兽皮，住在洞穴，年轻男人们用长矛、弓箭守候着猎物，女人抚育着孩子，在绵延的山脉、茂密的森林、甘甜的河水滋养下繁衍生息。这是一个把自己称为“人”的部落。

年复一年，狩猎越来越困难了。在一个秋天的夜晚，部族巫师说，有人得罪了神灵，所以没有食物了，我们必须迁徙；一位年轻妇女在人群中答道：“我害怕在迁徙之前会饿死我的孩子，从此没有了后代，于是在外面我们排泄的地方埋了谷物，今年春天新的谷物又长出了，而且长得很茂密，我们很快就可以收获了。”巫师愤怒地说：“你违反了法则。自古以来，我们就依靠神灵恩赐的野兽、鱼虾、野果生活，我们要拔掉你种的谷物后再迁徙。”

一切都按照巫师的意愿进行着。到了下一个冬天，情况越来越糟糕，部落里一个年轻的新巫师来到了违背法则的妇女面前：“神灵站在了你一边，我们拔掉你的谷物付出了惨痛的代价，神灵昭示我们将走你的道路。部落的全体妇女将把谷粒埋到地下，这样到了冬天我们就不至于挨饿而迁徙了。”

年轻妇女向她的部族同胞传授了她的做法：在雨季到来的早春，找一块土地，把上面的野草拔干净，然后将谷粒种在土里，于是部族的人们就按这个方法耕种。尽管开始收获显得微不足道，但是女人们仍然不停地将上一年的谷物留存一部分当作第二年的种子用。

过了数代，这种额外的食物保障，确保了部族越来越兴旺，并且这种新的方法以不同的速度逐渐在全世界蔓延开来。

《从敬业到精业——华西护理创新管理》作为“华西之道”十二本管理丛书之一，仅仅想对全球最大医院护理团队实战经验的经典案例，进行总结、探讨、思考、剖析，让医院管理专家和护理同行分享我们实践和理论的宝贵经验。

如果说本书有真理，那就是：可以通过对现有技术和既有模式进行变革和发展，从而提高生产力，实现原始创新、模仿创新、持续创新，以确保团队在不确定性中抓住发展和变动的机遇，引领行业风向标。

在现实生活中，我们不仅需要看清事物的本质，更需要看清掌握事物本质

的方法。

我们的目的很简单：授人以渔。

我们真诚地希望帮助大家培养出一种可以引导、管理个人生活与事业的创新思维模式。

由于编者时间和水平的限制，书中不妥之处恭请指正，以助修缮。

编者

2011 年 9 月

目 录

第一章 永远不变的是改变——华西护理管理体系及组织建设	1
第一节 挑战与机遇——华西护理管理的内外环境.....	1
第二节 有为与有位——华西护理管理的组织动力	13
第三节 细分与整合——华西护理管理的组织变革	17
第四节 创造与破坏——华西护理管理的组织创新	24
第二章 不要让球从你的手中滑落——华西护理组织核心文化 建设	30
第一节 传承与超越——华西护理与时俱进的核心价值观	30
第二节 接球与传球——华西护理超强的团队执行力	37
第三节 知人与善任——华西护理团队向心力凝聚的法宝	43
第四节 激情与完美——华西护理团队战斗力不竭的源泉	46
第三章 华西医院护理人才队伍建设	51
第一节 基于能力的华西护理队伍建设	51
第二节 华西护理人力资源管理模式	55
第三节 华西护理人才培养的基础	62
第四节 华西护理人才广阔的专业发展通路	70
第四章 赢在激励	78
第一节 激励是护理管理的需要	78
第二节 优胜劣汰的激励手段	79
第三节 以业绩薪酬为核心的激励	85
第四节 雪中不送炭,锦上还添花的双向激励机制.....	90
第五节 文化激励法	93
第五章 护理质量管理	98
第一节 护理质量与安全概述	98
第二节 全程与全面质量管理构筑华西医疗安全屏障.....	103

第三节	信息沟通无障碍——特色信息通道·····	108
第四节	增加操作性、增强执行力——质量管理细化与简化·····	112
第六章	护理营运创新理论与实践·····	127
第一节	改革与创新·····	127
第二节	项目管理与实践·····	133
第三节	流程优化与实践·····	139
第七章	超强的执行力——华西科室的护理实践·····	148
第一节	永远的防腐剂——不折不扣的制度执行·····	150
第二节	持久的保鲜剂——积极的科室文化建设·····	160
第三节	永恒的发动机——科室成本管控与绩效分配·····	172
第四节	团队与尖兵——个人成长融入学科发展·····	177
附录1	四川大学华西临床医学院应届护理本科留院面试评价表·····	188
附录2	四川大学华西医院护理人员招聘面试评价细则·····	189
附录3	四川大学华西医院专科护士专业能力和绩效考核评估表·····	191
附录4	四川大学华西医院临床护士“三基三严”培训及考核的总体 要求·····	193
附录5	四川大学华西医院护士规范化培训计划·····	195
附录6	四川大学华西医院护士规范化培训工作记录·····	199
附录7	四川大学华西医院护理质量考核评价表·····	216
附录8	四川大学华西医院病人跌倒/坠床危险因素评估及护理 措施表·····	231
附录9	四川大学华西医院节日(春节)节前/节中护理工作检查表·····	233
附录10	四川大学华西医院临床护理质量控制手册·····	234

第一章

永远不变的是改变—— 华西护理管理体系及组织建设

一个组织无论它的目标如何明确,如何远大,资源何等丰富,结构怎么科学,哪怕环境无比优越,即使你铺天盖地的宣传,永无止境地追求完美,但是如果我们做事的方式不发生改变,不主动承担引领潮流变革的责任,再伟大的事业也终将成为昙花一现的时尚。

一个组织的管理体系可包括若干个不同的管理体系,如质量管理体系 ISO9000、环境管理体系 ISO14001、职业健康和安全管理体系 OHSAS18001、信息安全管理体系 BS7799/ISO27001 等。

第一节 挑战与机遇——华西护理 管理的内外环境

一、传说只有神仙才能管好

在历史文化名城天府之都的成都锦江河畔,有一座中国规模最大的医院,她也是中国西南地区集医疗、教学、科研为一体的三级甲等综合性教学医院——华西医院/华西临床医学院。

华西医院历史悠久,源远流长,它起源于 1892 年由美国、英国、加拿大等国的 5 家基督教会建立的存仁、仁济医院(图 1-1),后曾数度更名,从“华西协和大学医学院”、“四川医学院附属医院”、“华西医科大学附属第一医院”到“华西医院”。历经昔日百年沧桑与锤炼,华西医院迎来了今朝的蓬勃发展。

与医学如“鸟之两翼、车之两轮”的护理事业,伴随着医学的几经沉淀,几经发展,传承着数代华西护理人的辛勤耕耘,华西医院的护理事业也从无到有蒸蒸日上。尤其是在近二十年的快速发展中,护理团队把自己置身于医院变革的大环境中,在临床护理、护理管理、护理教育、护理科研、护理人才培养等方面取得了骄人的业绩,成为教育部、卫生部在中国西部的临床护理、教学、科研的重要基地。



图 1-1 锦江河畔华西早年大门

业内同行或多或少地知道:华西医院拥有护士 2800 多名,病床 4000 多张,护理部、系合一,正副护理部主任设有 6 名;2008 年汶川大地震医疗救护成为了国家队的中流砥柱;2009 年华西护理团队获得了“全国巾帼文明岗”先进集体……

不管你是实地考察,还是道听途说,在得知华西医院护理团队今天的不菲业绩时,都会情不自禁地流露出怀疑或不可想象的慨叹:这些管理者如何组织着这群人?真实的状况究竟如何?

不由自主的答案是:恐怕只有神仙才能管好。

二、没有神仙却演绎了神话

华西医院护理团队紧跟医院变革的步伐,把握时代脉搏,在护理界演绎了一个又一个神话。

当行政部门刚刚明确提出合同护士薪酬改革时,华西已于三年前实现了同工同酬。

当业内人士风起云涌地探讨专科护士培养时,华西的心理咨询、造口护理与伤口治疗、PICC 维护、糖尿病健康教育的护理专家们已在门诊给予数以千计的患者服务了。

当各大医院逐步意识到医疗风险,护士依法执业时,华西经过规范化培训的“规培护士”已经持证上岗。

当卫生部大力倡导护士应该“三贴近”时,华西已经在国内第一个吃了螃蟹:早在三年前就实现了护理部系合一,管理与临床结合,教学与临床一体。

当护理界大声疾呼应该“把时间还给护士,把护士还给病人”时,华西已经快步走在“把时间还给护士、把护士还给病人”以后护士该做什么、怎么做的思考之路上了……

当不少同行还在喋喋不休地抱怨医院对护理不够重视时,华西护理团队已经得到了医院的充分信任与授权,紧紧掌握着自己的命运:薪酬分配和护理人力资源管理;全方位参与医院的成本管控、项目改进;释放出从技术创新到服务模式创新的全部激情。

三、数据硬实力

雀巢公司早在 20 世纪 60 年代,就购买了一家竞争对手还不成熟的速溶咖啡胶囊专利,几经亏损、数次濒临倒闭,直到 2000 年,也就是购买专利 30 年后,经全体员工的共同努力,根据人们对咖啡口味要求的不断预期,成功研制出具有 40 多种口味、大规模进军家庭和工作单位的高质量咖啡。目前 Nespresso 已成为雀巢增长效益最快的部门,2006 年销售额就突破了 10 亿元,而且在 35 个国家开设了 1200 多个销售点,众多附加产品的销售也在一路飙升。

华西护理人目前还没有雀巢那样的经典传奇,但一样有着执著、坚韧、不畏惧失败、敢于创新的勇敢精神。所以短短二十年的冲刺,在业内创造了一串串经过现实沉淀,延续辉煌历史的真实数据。

我们需要太多的不可想象的数据刺激你探寻华西护理业内神话奇迹的好奇心。

截至 2009 年年底,华西医院现有编制床位 4300 张,年门诊病人量突破 270 万人次,出院 14 万人次,手术台次 7 万多。目前医院设有 38 个临床科室,6 个医技科室,75 个护理单元,68 个手术间;共有护士 2576 名,其中,正高职称 8 人,副高职称 33 人,博士生导师 3 人,硕士生导师 19 人,博士 3 人,硕士 20 人,本科 399 人,大专 1784 人。《中国护理事业发展规划纲要(2005—2010 年)》要求到 2010 年,各层次护理教育的招生数量比例应达到中专占 50%、大专占 30%、本科及以上占 20% 的结构目标,而华西在 2009 年年底,临床一线护士大专以上比例就已达 85.64%。近 5 年来,医院累计接受护理进修生 1405 人,进修专业涉及 ICU、手术室、急诊、内科、外科、肿瘤、精神心理等 31 个,生源覆盖全国多个省市,每年网络培训 1 万多人次,国家级继续教育项目、省级继续教育项目每年近 30 个班次。主、参编各类教材及教材辅导资料 59 部,为我国同类学科主、参编教材最多的院校,部分教材如《社区护理学》、《老年护理学》、《护理人际沟通与交流》等填补了国内护理教材空白。仅 2009 年,就有 19 人次主、参编各类教材及专著,其中主编 7 本,总字数 80 余万

字。获得省科技厅科研项目立项4项,四川大学教育项目立项1项,主研、参研科研项目42个,经费230多万元;成功申请国家专利7项。论文从2005年的147篇核心统计期刊发展到2009年的420篇,并且发表有SCI论文2篇。每年护理危重病人近90万人次,护理服务满意度达到97.95%。

这些用汗水和智慧书写成的数据,让人似乎感觉有点不可思议、似乎感觉在华西医院的管理层、华西护理团队中隐藏着一批先知先觉的谋士。

其实我们没有占卜打卦的预测师,也没有人云亦云的学舌者。

我们只是不断置身事外、挑剔自我,保持着耳聪目明;不断地跟随和推高团队的目标,把握着行业的变化趋势,寻找未来的蛛丝马迹;专注挑战与机遇,身体力行地践行着创新这一发展的生命线。

案例:打开第一扇窗——护士专家门诊的开设

当医院为我们打开一扇窗时,我们抓住了机遇,及时启开了一道门,接着打开了第二道门、第三道门……

因为我们知道机遇就像暴风雪中的窗户:随时可能被吹开,但同时又可能突然被关上。

当国内护理界刚刚引进“专科护士”这个名词时,华西医院已经在规划不同层次护士的职业生涯,具有专业特长的护理专家已经坐诊门诊,为病人实施诊断治疗了。

通过百度的网站可以迅速搜索到以下资讯:

“张树森:

所属科室:其他科室 心理卫生中心

擅长领域:各种心理障碍的早期识别与就医指导;心理健康咨询;成瘾行为(药物成瘾、网络成瘾等);患者的咨询与指导;心理障碍患者的家庭照顾;心理的社会康复;患者与家属的人际关系;精神药物不良反应的观察与护理;患者的饮食护理;睡眠的观察与护理;精神病的复发监测及复发的预防等。

专家档案:

张树森,女,咨询师,从事心理工作三十多年,有丰富的心理工作经验。擅长各种心理障碍的早期识别与就医指导;心理健康咨询;成瘾行为(药物成瘾、网络成瘾等);患者的咨询与指导;心理障碍患者的家庭照顾;心理的社会康复;患者与家属的人际关系;精神药物不良反应的观察与护理;患者的饮食护理;睡眠的观察与护理;精神病的复发监测及复发的预防等。

咨询时间:周二上下午(心理咨询)、周四下午”

这就是2004年华西医院第一个护理专家在心理卫生中心门诊大楼开启了华西第一个心理护理专家门诊。

你还可以在百度网站搜索到这样的资讯:

“造口护理

对患者及家属进行宣教并指导造口护理方法;造口用品的指导选择与购买;造口并发症的处理;术后饮食、生活方式、心理等方面提供咨询服务和造口术后定期的复诊与终身的延续护理服务。

就医信息:

四川大学华西医院:陈增容副主任护师,门诊时间:周五上午。”

为推动护理专家成功坐诊门诊,护理部主任积极向医院领导争取,与医务部、门诊部协调沟通,开创了华西医院护理专家坐诊门诊的历史。

发展到今天,华西医院心理卫生中心已经有 160 名护士拥有心理咨询师证件,并且参与到了灾害现场救援院内病人、医务人员的应急心理康复中。

紧接着,在门诊寸土寸金的就诊空间中发展起了第二个伤口治疗专家门诊、第三个糖尿病健康教育专家门诊、第四个 PICC 维护护理专家门诊,2009 年冬天还建立了以护士主导的门诊伤口治疗中心。

四、货币引发的危机

随着医院规模的拓展,华西医院从 1989 年开始,在国内较早招聘了合同护士,到 2001 年在 1011 名护理团队中有合同护士 354 名;2009 年年底近 2600 名护士中,有 2000 名合同护士。合同护士的奖金分配一直跟随科室,由科室主任和护士长直接考核发放。因为医疗收费标准以及科室成本核算的分配方式,难以充分体现岗位、级别和工作绩效,再加上医院的体制,奖金已和周边大部分医院存在一定差距,不时出现优秀合同护士另攀高枝现象,甚至两三年工龄的护士出去就当上了护士长。

在 2001 年期间,这种由“货币危机”引起的跳槽现象越发突出,护理部一方面面临临床护士紧缺,另一方面又无奈地看着自己苦心培育三五年,刚刚用起来顺手的合同护士纷纷解约、不断流失的尴尬而又痛苦局面。临床护士长天天盼着有人去补缺,护理部只要有人投档基本就录用,顾不上能力测试,是否适用了。我们既然短期内不能改变人事体制的约束,那就必须拿出实实在在的诱惑,留住人才,而当务之急是解决奖金分配,充分体现出个人绩效。

案例 1: 金钱杠杆——护士薪酬改革

合同护士不断跳槽,无论是从人文价值观的软实力还是利用签约合同的巧实力分析,都应该理性认识到,作为人的基本需求是否给予了满足。也就是说,不得不考虑让金钱杠杆发挥硬实力作用。

前期调研:2004 年四川大学华西医院护理部成翼娟主任等在《中国实用护理》杂志上发表“医院聘用护士管理中存在的问题与对策”论文,文中提供了以下详尽资料:

“根据我院 1998 年 7 月至 2003 年 7 月期间聘用护士的资料分析,每年聘用护士的流失人数占同年聘用护士总进人数的 31.9%。即虽然每年有 100 名新聘用护士到岗,但也同时有 32 名聘用护士流失,而且在流失人员中,工作 3 年以上的达到 42.1%。”

文章深入分析了护士流失的种种原因:

1. 由于我院发展快,造成护士缺编严重。自 1989 年开始使用合同护士,合同护士比例占全院护士总数的 35.8%。

2. 人力资源成本结构不够合理。因涉及人事政策以及人员科室分散、二级分配等原因,造成护理基本职责一致,却因所在科室不同而待遇差距较大。

3. 事业单位的养老保险、失业保险未启动,故造成人才流失。

4. 合同护士的管理由护理部、人事处负责,逐步达到竞争上岗、优胜劣汰。加强各方面管理,进一步规范合同护士进、管、出环节。

5. 进行合同护士薪酬调查、合同护士流失原因调查、护理人才市场调查。

6. 制订管理改革方案:①确定合同护士管理基本原则;②合同护士岗位评价;③制定薪酬等级;④合同护士薪酬结构设计;⑤确定发放办法。

7. 与人事处共同实施改革后人力资源的成本核算。

8. 制订合同护士管理、改革管理工作及改革项目计划表。

我们所不愿面对的最真实和最残酷的事实是:薪水太低。其实早在 2000 年我们就开始关注并采取行动,在华西护理部的年度档案中可以轻易看到,护理部一直在关注着这个群体的根本利益。

华西护理部年度档案之一:

部门:护理部

2000 年 10 月

项目名称:合同护士管理改革	
项目负责人:成翼娟	
项目组人员组成:成翼娟、李继平、谷波、冯先琼	
项目性质:1. 新立项目 ☒ 2. 原有工作改进项目 ☐	
项目 及 相 关 工 作 现 状	我院发展快,护士缺编严重,1989 年开始使用合同护士。合同护士比例占全院护士总数的 35.8% 人力资源成本结构不够合理。因涉及人事政策及人员科室分散、二级分配,造成基本职责一致,却因科室不同而待遇差距较大 事业单位的养老保险、失业保险未启动,故造成人才流失 合同护士的管理由护理部、人事处负责,逐步达到竞争上岗、优胜劣汰

续表

项目 工作 内容	加强管理,进一步规范合同护士进、管、出环节 合同护士薪酬调查、合同护士流失原因调查、护理人才市场调查 制订管理改革方案 1) 确定合同护士管理基本原则 2) 合同护士岗位评价 3) 制定薪酬等级 4) 合同护士薪酬结构设计 5) 确定发放办法 计算改革后人力资源成本 与人事处共同实施合同护士管理改革	
项目 实施 目标	规范合同护士管理 稳定合同护士队伍 控制护士人力资源成本	
项目 实施 时间 及进 程安 排	形成思路	2001. 6 ~
	人才市场调研、我院合同护士管理及薪酬调查	2001. 9 ~ 10
	形成方案	2001. 10 ~
	呈报院长	2001. 10
	院长批示后与人事处、财务处共同实施方案	2001. 11 ~
	方案的后效评价	2002. 2 ~
	方案的修正、改进	2002. 3 ~
填表人:谷波		部门负责人:成翼娟
备注:此方案需人事处、财务处与护理部共同完成		

注:1. 此表填写后交院办;2. 项目实施进度见《项目实施进度月报表》

印制单位:四川大学华西医院 2000年10月

具体实施:2002年7月医院实施了合同护士的薪酬改革:按科室类别、级别层次充分并有效地提高护士的绩效酬劳。原始资料如下:

2002年我院对聘用护士的奖酬金分配制度进行改革:我们在对近三年全院聘用护士的奖酬金分配进行调研的基础上,结合成都市相关人才劳务成本,护理部提出建议方案,然后报医院领导批准执行。对聘用护士的奖酬金分配采用技术等级制度,即根据所在科室工作的复杂和繁重程度、责任大小、工作条件以及完成等级工作所达到的文化知识水平、技术能力等,将奖酬金分为五级四等。每月由科室上报聘用护士的夜班数、绩效考核情况及奖惩情况,再由护理部审核以后报医院经管办,最后,聘用护士从银行个人账户领取酬金,成本记入科室。这一举措规范了奖酬金的分配与管理,体现了按劳取酬的原则,降低了护士人力资源成本,使我院聘用护士使用和管理更加规范化、人性化、合理化。

取得的效果:引入竞争机制,优胜劣汰,全面提高聘用护士的素质。

1. 择优录用 我院每年根据护理人员进入计划,采用面试、定科实习考核、聘用前考试、心理素质测评等方式着手选择新护士。面试包括在校成绩、仪表仪态、专业知识、分析解决问题能力、灵活性以及外语水平等;定科实习考核主要针对护生责任心、爱心、专业技能、交流沟通能力等;聘用考试则主要针对基础理论知识、护理技术操作;心理素质测评特邀我院心理卫生中心医师,根据护理专业特点设置心理素质特点、合作性、团队精神等项目评分。上述几方面综合考虑,择优录用,从而最大程度地保证了新聘用护士的质量。

2. 择优续聘 低年级聘用护士每年度签合同,合同期满视年度考核情况决定是否续聘。五年以上聘用护士合同期满,是否续聘,需符合三个条件:第一,具备大专以上学历;第二,动手能力强,能较好履行专业护士职责,科室年度考核优良;第三,护理部组织的专科护理理论、技能考核合格。这一举措增加了聘用过程的公平、公正,增强了聘用护士的竞争意识,淘汰不合格的,留下优秀的,从而提高了聘用护士的整体素质。

3. 转变观念,加强聘用护士的培养 护理管理人员转变观念。作为护理管理人员,要将观念从“使用”转变为“使用与培养相结合”,要尽可能为聘用护士的自身发展创造条件,要帮助他们树立热爱专业、爱护病人的爱岗敬业思想,这是组织保证质量的需要,也是人性化管理的需要。

4. 加强岗位培训 聘用护士上岗前要经过护士礼仪培训,护理书写记录培训,交流沟通技巧等基本培训。上岗后还会进一步参加护理部及科室为所有护理人员举行的各种其他形式的培训,以便尽快提高他们的临床实践技能和服务的能力。

5. 鼓励继续教育 医院积极为聘用护士继续学习提供条件,鼓励聘用护士参加各种类型的继续教育学习,鼓励其外出学习,参加学术会议。我院聘用护士无一例外全部参加了更高学历的学习,近年来聘用护士获得大专、本科毕业文凭的数量也越来越多。医院自 2000 年以来,每年均拨出费用支持部分聘用护士参加学术会议(只要有文章被选中参加交流者),每年也有聘用护士撰写文章发表在各类护理期刊上。由于这些也作为聘用护士的重要考核指标之一,从而激发了聘用护士的科研热情和积极性,在聘用护士队伍中形成良性循环。

6. 专科护士的培养 随着医院人事改革和护理专业的发展,各类专科护士的出现将是必然的,这也为聘用护士的发展提供了另一新的途径。我院开始尝试:一些优秀的聘用护士像正式在编的护士一样,通过脱产学习,作为专科护理人才进行培养。此举一方面留下了优秀的聘用护士,避免经过医院多

年培养的临床护理人才流失;另一方面也缓解了专科护理人才匮乏的矛盾,激发了合同护士的积极性,流失率大大降低。

我们不等不靠,不怨天尤人,积极通过多渠道,设计科学合理的方法,向医院领导、人力资源和财务经管等部门提出了合同护士薪酬改革方案。一次一次妥协,一次一次据理力争,可以说是费尽口舌、穷尽心思,有时甚至争得面红耳赤,但为留住人才奠定了坚实的物质环境。同期流失率下降80%。

华西护理部从不主动向领导要待遇、要奖金,但也从不放过提升自身团队待遇的机会,一旦时机成熟常常会主动出击,将一线曙光放射成万丈光芒。在2007年,我们再一次看到了提高全院护士积极性的良机:改革全院护士薪酬分配体系的实施。

案例2:巧借东风——全院护士薪酬改革

在2007年2月由院长召开的人事分配制度改革动员大会上,华西医院确立了人事改革的目标:由单位人转向社会人,由单位岗位转向社会岗位,恢复正三角人力结构,为新型薪酬制度奠定基础。改革明确人员层次划分为基本层、骨干层、核心层,并有不同的级数划分;要求临床科室护士岗位配置,护理单元及评聘分开实施。其实护理部在动员会之前就开始充分的准备和酝酿改革,因为我们从院长的数次言谈中已经感知到薪酬改革的风暴即将来临,而华西护理部从不打无准备之仗。

护理人员绩效薪酬制度改革是医院整体薪酬制度改革的重要组成部分,对护理队伍及护理学科的发展至关重要。为了从根本上解决原来院科两级分配中的弊端,根据医院人事分配制度改革的总体规划和思路,我们于2006年12月启动了全院护理人员薪酬改革项目。护理人员薪酬改革方案,通过确定项目目标,组成项目小组,明确护理薪酬绩效奖励金总体额度,形成护理人员绩效薪酬考核的总体构架,制定考核标准及细则、处理特殊情况等步骤,逐步推进,于2007年5月完成方案设计并付诸实施,获得明显成效。

此方案我们依然以项目的运作方式进行,原始资料:

项目目标:我院将按照“人力成本总量不变,结构重新进行调整,护理人员以护理单元为基本单位,负荷率为动态,分配向夜班、一线倾斜”的原则和思路进行薪酬改革。以全院护理人员层级调平配齐、夜班规范管理要求、不同编制护理人员并轨管理等项目实施为基础,建立符合护理工作特点、以护理单元为主体的护理人员绩效考核机制。合同聘用制护士与正式在编护士的绩效薪酬并轨发放,同工同酬。

项目组构成:项目组在院长领导下,由护理部牵头,财务部、运营管理部、人力资源部联合成立工作小组,各负其责,协同完成。