

护理管理者高级研修丛书

总主编 姜小鹰 吴欣娟

第 二 册

护理管理 案例精粹

主 编 刘华平 李 红

 人民卫生出版社

护理管理者高级研修丛书 第二册

总主编 姜小鹰 吴欣娟

护理管理案例精粹

主 编 刘华平 李 红

副主编 成守珍 朱京慈 杨 辉

编 者 (以姓氏笔画为序)

刘华平 (北京协和医学院护理学院)

孙 红 (北京协和医院)

成守珍 (中山大学附属第一医院)

朱京慈 (第三军医大学护理学院)

李 红 (福建省立医院)

李 漓 (南方医科大学珠江医院)

杨 辉 (山西医科大学第一医院)

辛 霞 (西安交通大学第一附属医院)

侯淑肖 (北京大学护理学院)

郭 娜 (北京协和医院)

黄叶莉 (中国人民解放军海军总医院)

湛永毅 (中南大学护理学院)

彭南海 (南京军区南京总医院)

蒋 艳 (四川大学华西医院)(兼秘书)

人民卫生出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

护理管理案例精粹 / 姜小鹰, 吴欣娟主编. —北京:
人民卫生出版社, 2015

(护理管理者高级研修丛书 ; 2)

ISBN 978-7-117-20526-9

I. ①护… II. ①姜…②吴… III. ①护理学-管理学-
案例-中国 IV. ①R47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 068806 号

人卫社官网	www.pmph.com	出版物查询, 在线购书
人卫医学网	www.ipmph.com	医学考试辅导, 医学数 据库服务, 医学教育资 源, 大众健康资讯

版权所有, 侵权必究!

护理管理者高级研修丛书 第二册

护理管理案例精粹

总 主 编: 姜小鹰 吴欣娟

主 编: 刘华平 李 红

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: 010-59787592 010-59787584 010-65264830

印 刷: 北京盛通印刷股份有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 710×1000 1/16 印张: 20 插页: 4

字 数: 348 千字

版 次: 2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-117-20526-9/R·20527

定 价: 78.00 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市场营销中心联系退换)

丛书总主编简介



姜小鹰 二级教授、博士研究生导师,国际红十字会第43届南丁格尔奖章获得者、国务院特殊津贴专家。福建医科大学护理学院原院长,现任中华护理学会副理事长、中华护理学会杂志社社长;教育部高等学校护理学专业教学指导委员会副主任委员;全国高等护理教育学会副理事长;福建省护理学会理事长。全国“教书育人”十大楷模;福建省第三届高等学校教学名师、福建省杰出人民教师;国家级《护理管理学》精品课程负责人、国家级《护理管理学》精品视频共享课负责人、国家级《护士人文修养》精品视频公开课负责人、国家级护理学实验教学示范中心负责人等。主编规划教材及著作22部、副主编6部。先后兼任《中华护理杂志》《中华护理教育》等多家杂志的副主编。

从事临床护理、护理管理、护理教育近40年,主要研究方向:护理管理、老年护理、护理教育。主持国家教育部、省、厅级科研课题21项,国内外发表学术论文230余篇,以第一完成人先后获得国家、省、厅级各类科研成果一、二、三等奖共28项。



吴欣娟 主任护师、教授、博士研究生导师,国际红十字会第43届国际南丁格尔奖章获得者。现任北京协和医院护理部主任、北京协和医学院护理学院副院长,兼任中华护理学会副理事长、北京护理学会副理事长、国家卫生标准委员会护理标准专业委员会副主任委员、《中华护理杂志》《国际护理科学杂志》及《中国护理管理》杂志副主编等。

从事护理工作30余年,致力于推进护理工作改革与护理学科进步,先后主编专业书籍20余部,发表专业论文近70篇,承担10余项科研课题,并作为第一完成人获“中华护理学会科技奖”一等奖和二等奖各1项、“中国医院协会科技创新奖”三等奖1项。

编写团队简介



刘华平 教授,博士生导师。现任北京协和医学院护理学院院长。兼任中华护理学会常务副理事长、教育部高等学校护理学专业教学指导委员会副主任委员、全国高等护理教育学会副理事长、中国科协第八届全国委员、国家级“优秀教学团队”负责人。担任《中华护理教育杂志》主编、《International Journal of Nursing Sciences》主编以及《中国护理管理》、《中华现代护理杂志》等杂志的编委。主要研究方向:护理管理和护理教育。近年来,主持省部级项目 5 项,在国内外核心期刊发表学术论文 30 余篇,获得全国和北京市科研成果一、二、三等奖共 3 项。先后主、参编出版全国高等教育护理本科教材及著作等 5 部。



李红 主任护师,教授,博士生导师。国务院特殊津贴专家。现任福建省立医院副院长。国家重点专科护理建设项目负责人。兼任中华护理学会常务理事、科研工作委员会及重症护理专业委员会副主任委员;中国医院协会护理管理专业委员会副主任委员;福建省护理质量控制中心主任;福建省护理学会副理事长。主要研究方向:护理管理、健康管理、老年护理、危重症护理等。获得省部级多项科技奖和国家专利技术。获“全国三八红旗手”称号。



成守珍 教授、主任护师,硕士生导师。现任中山大学附属第一医院护理部主任。兼任中华护理学会副理事长、广东省护理学会副理事长、危重症监护专业委员会主任委员等职;任《中华护理杂志》《现代临床护理》副主编、《中国护理管理》编委等。主要研究方向:专科护理、护理管理等。主持多项省部级及以上研究项目,获广东省教育厅“高等教育教学成果奖”、“广东省护理学会科学技术奖”一等奖等;获首届“中华护理科技奖”三等奖。



朱京慈 第三军医大学护理学院教授、博士生导师,曾任第三军医大学附属大坪医院护理部主任和护理学院院长。兼任中华全国创伤分会护理学组组长、中国医学救援协会护理救援分会副理事长、全国医院管理协会护理管理学会委员、重庆市护理学会行政专委会主任委员等职;担任《中华护理教育》副主编,《中国护理管理》《解放军护理》《护理研究》《创伤外科》《重庆医学》等杂志编委。研究方向:创伤危重症护理、高等护理教育。获国家自然科学基金及省部级面上项目 8 项,发表论文 70 余篇,主编和副主编专著 6 部,2010 年获全军育才金奖。



杨辉 主任护师,教授。现任山西医科大学第一医院副院长兼护理部主任。兼任中华护理学会常务理事、护理行政管理专业委员会委员、山西省护理学会理事长。作为第一负责人完成了 9 项省级课题研究,其中 6 项荣获山西省科技进步二等奖,2 项荣获山西省科技进步三等奖,出版教材、著作 22 部,发表 SCI 论文 1 篇,国家级、省级论文共 150 余篇。

◆ 编写团队简介



孙红 副主任护师。现任北京协和医院护理部副主任兼保健医疗部总护士长。兼任北京护理学会重症专业委员会主任委员、中华护理学会重症专业委员会副主任委员、护理行政管理专业委员会委员。研究方向:重症护理、急诊护理、临床护理管理。发表 20 余篇文章;主编或参编 10 余部书籍。



李漓 主任护师,硕士生导师。现任南方医科大学珠江医院护理部主任。兼任广东省护理学会疼痛护理专业委员会主任委员、广东省医院协会医院护理管理分会副主任委员,《中华护理杂志》等刊物编委。主要专业方向为病人安全管理及疼痛护理。主持各类课题 9 项,参编专著 4 部,发表论文 60 余篇,其中 SCI 收录 3 篇。



辛霞 主任护师,硕士生导师。现任西安交通大学第一附属医院护理部主任及护理系兼职副主任,西安国际造口治疗师学校校长。兼任陕西省护理学会血液净化护理专业委员会主任委员、陕西省康复医学会理事及康复护理专业委员会主任委员、陕西省护理质量控制中心副主任、中华护理学会行政管理专业委员会委员;担任《护理研究》《中华护理教育》杂志编委等。主持及参与陕西省科技攻关项目 4 项,获国家实用新型专利 4 项,主编教材 2 部,参编 4 部,发表论文 20 余篇。



侯淑肖 副教授,硕士生导师。现任北京大学护理学院党委副书记,社区护理学教研室主任。兼任北京护理学会社区专业委员会秘书。主要研究方向为护理管理、社区卫生政策、社区护理、长期护理等。参编多部教材,在主要学术期刊上发表研究论文 40 余篇。



郭娜 副主任护师。现任北京协和医院护理部主任助理。兼任中华护理学会国际交流工作委员会副主任委员,北京护理学会第九、十届对外交流工作委员会委员、秘书,《英国医学杂志中文版》第四届通讯编委,《北京医学》杂志编委。研究方向:内科护理、临床护理管理。发表文章十余篇,参编书籍 8 部。参与和负责院内护理科研基金 5 项。



黄叶莉 主任护师,硕士生导师。现任中国人民解放军海军总医院护理教研室主任。兼任中华护理学会常务副秘书长,中国卫生心理协会护理心理专业委员会常委,全军护理专业委员会副主任委员,海军护理专业委员会主任委员。担任中华护理杂志等多本杂志的编委。主要从事护理管理、门急诊护理管理、军事护理研究。主编专著 12 部,发表学术论文 70 多篇,获得海军课题 2 项,经费 74 万元,获得军队科技进步二等奖 1 项,军队科技进步、医疗成果三等奖 8 项。

◆ 编写团队简介



湛永毅 主任护师,博士研究生导师。现任中南大学护理学院副院长、湖南省肿瘤医院副院长兼护理部主任。主要社会职务:亚洲肿瘤护理学会执行秘书,医院管理专家库专辑,中华护理学会理事,湖南省护理学会副理事长,中国医院管理协会护理管理专家委员会委员,享有国务院特殊津贴专家。任多本杂志编委。专业方向:医院管理、临床护理。担任研究生课程《高级临床护理》。发表科研论文 70 余篇,主编专著 10 余本。主持科研课题数十项,获湖南省医学科技进步奖二等奖 2 项,三等奖 1 项。



彭南海 主任护师、硕士生导师。现任南京军区南京总医院总护士长。兼任中华医学会肠外肠内营养学分会委员、护理学组组长,中华护理学会、全军外科护理专业委员会委员,江苏省、南京护理学会外科专业委员会副主任委员,理事、主任委员。担任《中华护理杂志》、《肠外与肠内营养杂志》等编委。致力于“普通外科疾病护理”、“腹部创伤危重症病人护理”、“肠功能障碍治疗及护理”、“临床营养支持护理”、“器官移植护理”及“普通外科护理管理”等研究。发表 SCI、统计源期刊文章 60 余篇,专著 1 本、参编 4 本;获国家、省级各类科技奖 5 项;科研基金 4 项;新型实用专利 4 项;荣立三等功 1 次。



蒋艳 副主任护师。现任四川大学华西医院护理部副主任,四川大学华西护理学院副院长。研究方向为护理管理、神经外科护理。承担 CMB、四川省科技厅支撑项目等课题,参与国家“十二五”支撑项目、原卫生部临床重点学科建设等项目。所负责项目曾获亚洲医院管理金奖、四川省科技进步三等奖。

前言

随着医学的迅猛发展,中国护理面临新的挑战 and 机遇,新的管理理论和方法层出不穷。为帮助护理管理者应对这一挑战和机遇,我们在姜小鹰教授、吴欣娟教授的领导下,参与了《护理管理者高级研修丛书》的创作工作;本书编写组编写了丛书第二册——《护理管理案例精粹》。

在编写原则上,本书将医院护理管理实践和经典管理理论、现代管理科学技术和方法相结合,在探索具有中国文化特色的护理管理方法上作了尝试。本书旨在协助护理部主任提升自我管理效能,发挥护理领导力,稳定护士队伍,从而能够面对医改新形势下护理管理的多元挑战。

在编写内容上,贯彻以病人为中心整体护理的思想,体现护理管理系统化、科学化、人文化的新观念;反映护理管理领域的新进展,尤其注重结合了目前政策法规,汲取国内外护理管理的先进之处;力求符合目前护理管理所处的实际医疗护理环境,使管理问题的解析和管理经验行之有效。

本书内容体现三个特点:一是贴近临床,全书共列出 44 个临床护理管理常见案例,案例运用了讲故事的方式揭示了当前医院发展、患者需求和护理管理之间存在的矛盾,提出护理部主任常见的管理问题,基于护理管理理论,帮助护理部主任掌握管理关键环节,化解问题。二是贴近病人,贯穿以病人为中心的整体护理思想、以员工为中心的人本管理理念,体现护理管理的最终目标是使患者受益,帮助护士成长。三是贴近实证,以循证护理为主导,全书参考了大量国内外护理管理文献,对一些传统的经验式护理管理进行了科学的修正,收纳了近几年护理管理新技术、新理论。本书可以作为护理部主任管理的实践手册,也可以作为年轻护理管理者岗位规范化培训手册。

在编写结构上,全书共分 15 个章节,贯穿主线的有:管理学的四大原理,如系统原理、人本原理、动态原理和效益原理;护理管理的五项基本职能,如护理计划、护理组织管理、护理领导、护理人力资源管理、护理控制等;当前我国护理的难点和热点问题,如护理岗位管理、护理绩效管理、护理文化管理、护理危机管理、护理信息管理以及护理创新管理等。邀请了国内具有丰富临床管理经验的护理专家,引用管理实际案例,提出管理问题,借由相关管理的知识链接,对管理问题进行分析和解读,并分享和传承管理经验。

◆ 前 言

在编写风格上,对于致力于求新的护理管理领域,希望书中的故事能够唤起护理管理者对科学化、艺术化护理管理过程的共鸣,并以此为平台,引发更多的护理管理经验推陈出新,从而推动我国护理质量和管理水平的提高。本书编写过程得到国内多位护理管理者的支持和参与,在此表示衷心感谢。由于能力有限,不当之处,恳请护理管理者在使用过程中提出意见和建议,以求改进与完善。

读者对象:各级各类医院护理部主任、护理院长、护士长,从事护理管理工作的从业人员,本书同时也是医院各级护理管理人员的管理指南用书,还可作为高等学校护理管理教学使用的参考书。

本书收官付梓之际,我们衷心感激各参编院校、医院的大力支持,感谢全体编委的辛勤付出!

刘华平 李 红

2015年4月

目 录

第一章 系统原理.....	1
【案例 1】领导与授权	1
【案例 2】系统内控制	6
【案例 3】反馈与改进	9
第二章 人本原理.....	15
【案例 4】尊重护士	15
【案例 5】培训护士	21
【案例 6】营造良好的人际环境	29
第三章 从动态原理看护理管理.....	36
【案例 7】管理主体的动态变化	36
【案例 8】管理对象的动态变化	45
【案例 9】管理手段和方法的动态变化	49
【案例 10】管理目标的动态变化	53
第四章 效益原理.....	59
【案例 11】提高工作效率	59
【案例 12】减少成本浪费	62
【案例 13】提升培训价值	65
第五章 护理计划职能.....	69
【案例 14】计划管理	69
【案例 15】目标管理	75
第六章 护理组织管理.....	82
【案例 16】正式与非正式组织	82
【案例 17】管理幅度与层次	89
【案例 18】团队建设	96
第七章 护理领导职能.....	105
【案例 19】有效领导	105
【案例 20】情境领导	112

第八章 护理人力资源管理	120
【案例 21】人力配置	120
【案例 22】护士排班	131
【案例 23】激励机制	138
【案例 24】职业生涯规划	144
第九章 护理控制职能	153
【案例 25】控制的类型	153
【案例 26】控制的过程	159
【案例 27】护理质量控制	165
【案例 28】护理不良事件控制	176
第十章 护理绩效管理	184
【案例 29】绩效考评	184
【案例 30】薪酬管理	192
第十一章 护理文化管理	201
【案例 31】组织文化	201
【案例 32】文化测量	206
【案例 33】文化实施	214
第十二章 护理岗位管理	221
【案例 34】岗位分析	221
【案例 35】岗位设置	226
【案例 36】岗位评价	231
【案例 37】岗位分层管理	235
第十三章 护理危机管理	244
【案例 38】危机管理的重要性	244
【案例 39】危机管理预案	249
【案例 40】完善制度与流程	253
【案例 41】化解风险	257
第十四章 护理信息管理	263
【案例 42】临床护理信息管理	263
【案例 43】护理人力信息管理	271
第十五章 护理创新管理	280
【案例 44】护理器具创新	280

【案例 45】护理科研创新	289
【案例 46】人才培养使用创新	296
【案例 47】技能考核创新	300
参考文献	306

第一章

系统原理

管理对象的每个基本要素并非孤立,它既在自己的系统中,又与其他系统发生各种形式的联系。即任何管理对象都是一个特定的系统,因此必须对管理对象进行充分系统分析。系统原理是贯穿整个管理过程的最重要的基本原理之一。它要求每个管理者明确所控制的对象是一个整体的动态系统,而非孤立分割的部分,应从整体着眼对待部分;同时还应明确,该系统是一个更大系统的构成部分,即子系统,因此还需考虑全局,摆好自己系统的位置,为全局效益服务。对护理管理者在制定护理管理系统目标和决策时,要充分把握系统原理的主要特征,护理系统的目的性、整体性、层次性、环境适应性、动态平衡性等方面进行全面分析。系统原理主要体现为整分合原则、相对封闭原则和反馈原则。

【案例1】领导与授权

手术室供应室一体化管理模式

京都医院是一所三级甲等综合医院,拥有1000余张病床,每年完成一万余台手术。手术室共15个手术间,人员46人。手术室的器械原来都是由手术室的护士进行清洗,打包后送供应室消毒。国家颁布了《医院消毒供应中心管理规范》后,原来的手术器械的清洗消毒模式已经不能符合新标准的要求,护理部决定把手术器械清洗和消毒的工作整合到供应室。但是,供应室护士长张丽感到很困难:一是供应室的护士多是护理部从病房照顾过来的“老弱病残”,没有在工作室工作过,对手术器械不了解,学习新知识的能力也不够;二是供应室承担手术器械的清洗消毒后工作量将会大大增加,手术室应该将一部分的绩效奖金分给供应室。手术室护士长尤芳认为,供应室本应该承担手术器械的清洗消毒工作,手术室可以让不能做手术配合的老同志调配到

供应室帮助承担器械的清洗和打包工作,但是不应该减少手术室的绩效奖金。然而,手术室的老护士们却都不愿调离手术室,因为手术室的绩效奖金远远高于供应室。

新上任的护理部王主任原是手术室护士长,十分希望在自己上任后能够带动医院手术室护理蒸蒸日上发展。然而,手术室和供应室的矛盾该怎样解决呢?她该站在哪一方呢?怎样才能充分发挥管理效能,保障手术器械的消毒供应工作的质量与效果?王主任意识到自己目前身为护理部主任,应该从整体的利益出发来解决这个问题。通过与手术室张护士长和供应室尤护士长交流,召开两个科室骨干讨论会,并和财务科多次沟通奖金绩效问题,对手术室和供应室器械清洗、消毒、打包、使用的流程进行重新梳理,决定改革原有的管理模式,成立手术器械消毒小组,尝试建立手术室供应室一体化管理的模式。

手术器械消毒小组归供应室管理,选拔一名手术室的护理骨干担任小组长,组长由工作责任心强、专业知识扎实、业务技术熟练、具有一定组织管理能力和沟通能力的业务骨干担任。小组成员由手术室和供应室的5名护士组成,负责手术器械的清洗、打包、消毒、效果监测、发放等。护理部、手术室、供应室参与对手术器械消毒质量的监控。手术器械小组的奖金绩效分配原则上归供应室,根据工作量和 work 质量进行系数的浮动。小组成员虽然都是来自供应室和手术室的“老同志”,但是受到两个科室护士长的信任,多劳多得,大家很有积极性。

通过运行这种管理方式,使手术室器械清洗消毒工作更加规范,同时充分发挥了护理人员的积极性和个人才干,在工作中锻炼了骨干护理人员的管理和组织能力,取得了良好效果。

【问题】

1. 护理管理者“适当授权”的行为,属于整分合原则中的哪部分内容?
2. 手术室供应室一体化管理模式如何体现了整分合原则中的“整”、“分”与“合”?

【知识链接】

何谓整分合原则?

整分合原则是指在管理中把统一领导与分级管理有机地结合起来,在总体规划下明确分工,在分工基础上进行有效的综合,使系统中的结构要素围绕

总目标,同步、和谐、平衡地发展。

如何理解整分合原则中的“整”、“分”与“合”?

整:指的是整体把握;分:指的是科学分解;合:指的是组织综合。整体把握,是指管理者要了解本部门、本系统的全面情况及其在整个社会中所处的地位和作用。从大局和整体出发,制订系统目标。科学分解,是将整体任务分解成一个个基本组成单位和具体任务并明确分工,规定各分工单位的权限、责任、范围,明确各分工单位的协同关系。组织综合,是指为避免分工导致的各个环节上产生的矛盾和脱节,管理者必须对分工单位进行强有力的组织综合,使各个环节协调同步。

整分合原则如何在护理管理中发挥作用?

在提高护理管理质量的过程中,运用整分合原理能够有效提高管理质量。首先,护理部主任需合理制订护理工作目标、计划、任务和要求。然后,护理部主任需合理授权给护士长,让其结合科室护士的特点及工作能力,全面了解科室的工作质量及存在的主要问题等。同时,护士长要掌握各个要素在系统中的位置以及相互影响的作用。工作制度、工作任务、工作目标、护理部主任、护士长、护士等要素构成了一个特定的系统,要找出影响力最大的关键性因素,以便在管理过程中有的放矢,避免这些因素影响整个护理管理工作。其次,护理部主任和护士长需做好监督和引导工作,有机整合和组织各因素,做好宏观上的调控。

整分合原则具有怎样的特点?

整分合原则要求把复杂问题分解为简单问题来解决,把已有要素通过结合方式的改变将其综合为新的系统。例如,护理质量控制的目标管理必须遵循整分合原则。目标管理就是把总目标按护理系统的结构、层级、功能、水平层层分解,形成子目标、次子目标,从而构成完整的目标体系和网络。在护理整体目标下,层层负责,有效综合,确保总体目标的实现。由于护理质量是不同层次护理部门的工作质量体现,各级护理部门必须明确各自责任分工,相互协作保证部门护理质量。最终护理质量的实现是通过各部门严密有效的合作完成的。

为了一个共同的目标,开展协作,强化“我们”这一概念,激励员工相互帮助与学习。同时,管理者应不断灌输团队协作的重要性,让每个成员把个人目标融入整体目标。“分”是为了更好地实现“合”,分解是前提,正确、合理才可能科学管理,提高团队的整体协作精神。