

护士长手册

主编◎丁淑贞



人民卫生出版社

护士长手册

主 编 丁淑贞

副主编 元月琴 崔小岩 王福贞

编 委 (按姓氏笔画排序)

丁 玫	丁四清	于桂花	马新娟
尹安春	白雅君	孙 莉	孙翠芳
曲维香	朱美玉	宋瑰琦	张淑兰
李连红	沈 莹	单淑娟	林 娟
徐岳红	郭惠芳	黄芳艳	黄秋平
王玉红	戴 红	崔秀珍	代秀荣

人民卫生出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

护士长手册 / 丁淑贞主编. —北京:
人民卫生出版社, 2009. 4

ISBN 978-7-117-11163-8

I. 护… II. 丁… III. 护理学—手册 IV. R47-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第209203号

护士长手册

主 编：丁淑贞

出版发行：人民卫生出版社（中继线 010-67616688）

地 址：北京市丰台区方庄芳群园3区3号楼

邮 编：100078

网 址：<http://www.pmph.com>

E - mail：pmph@pmph.com

购书热线：010-67605754 010-65264830

印 刷：北京汇林印务有限公司

经 销：新华书店

开 本：850×1168 1/32 印张：13.75

字 数：392千字

版 次：2009年4月第1版 2009年4月第1版第1次印刷

标准书号：ISBN 978-7-117-11163-8/R·11164

定 价：58.00元

版权所有，侵权必究，打击盗版举报电话：010-87613394

（凡属印装质量问题请与本社销售部联系退换）

前 言

护士长是确保医院管理执行的一线管理人员，是实施各项服务最直接的领导者，是在医院管理工作中重要的组成部分，发挥着重要的作用。随着社会的不断进步，医学科学的飞速发展，对护士长也提出了更高的要求。为了推广人人参与管理，变被动服务为主动服务、感动服务的理念，不断提高护理服务，我们组织编写了《护士长手册》一书。

全书共十五章，全面地介绍了护士长工作中应用的原理，系统地讲解了护士长在工作中需要注意的问题，巧妙地将新知识、新理论、新经验、新方法融入其中。本书强调理论的准确和严谨，强调知识的系统和迁移，强调理论和实践的结合，力求体现“以患者为中心”、“以人为本”的思想。

本书由第四十一届国际护理界最高荣誉奖——南丁格尔奖章获得者丁淑贞主编，她将扎实的作风和严谨的科学态度体现在书中，使本书具有较高的权威性和指导性，同时，本书具有极强的实用性、操作性和参照性。

目前，专门介绍关于护士长相关知识的书籍很少，本书既可作为护士长及护士参考用书，也可作为医学院校护理专业本、专科学生的参考用书。希望本书可为广大的护理工作者及学生对护士长的工作性质、内容、方法等方面有一个更加全面的了解和认识。

由于本书涉及内容广泛，虽经全体编者反复修改，但由于水平和能力有限，书中难免有些疏漏之处，敬请有关专家和读者批评指正。

编 者

2009年1月

目 录

第一章 护士长的基本素质要求和管理要点

第一节	概述	1
第二节	护士长的角色	1
第三节	科护士长的基本素质要求	7
第四节	科室护士长的基本素质要求	9
第五节	内科系科护士长的管理要点	10
第六节	外科系科护士长的管理要点	13
第七节	科室护士长的管理要点	15

第二章 护士长的职责

第一节	科护士长的职责	20
第二节	病房护士长的职责	23
第三节	门诊护士长的职责	24
第四节	急诊科护士长的职责	24
第五节	手术室护士长的职责	25
第六节	消毒供应室护士长的职责	26

第三章 护士长的管理艺术

第一节	管理艺术的概述	27
第二节	护士长的决策艺术	28
第三节	护士长的指挥艺术	32
第四节	护士长的交谈艺术	33
第五节	护士长的激励艺术	35
第六节	护士长的授权艺术	38
第七节	护士长协调人际关系的艺术	42

第四章 护士长的计划工作

目 录

第一节	概述	46
第二节	计划工作的步骤	52
第三节	计划的写作形式	55
第四节	目标管理	56
第五节	时间管理	61

第五章 护士长的组织工作

第一节	组织的概述	69
第二节	组织的设计	73
第三节	组织的结构	78
第四节	我国的护理管理体制	82

第六章 护士长人员管理

第一节	人员管理的概述	87
第二节	护理人员的配备	88
第三节	护理人员的分工与排班	92
第四节	护理人员的选聘	98

第七章 护理工作制度

第一节	护理行政制度	102
第二节	科研教学管理制度	108
第三节	门诊护理工作制度	111
第四节	急诊室护理工作制度	113
第五节	病房管理制度	114
第六节	手术室管理制度	135
第七节	供应室管理制度	155
第八节	ICU护理管理制度	163

第八章 护理质量管理		
第一节	质量管理概述	168
第二节	护理质量标准管理	173
第三节	护理质量管理的基本方法	186
第四节	护理质量评价	192
第五节	护理业务技术管理	202
第六节	医院感染管理	210
第七节	风险管理	217

第九章 护理安全管理		
第一节	护理安全的概述	227
第二节	护理安全与《医疗事故处理条例》	231
第三节	护理规章制度管理	238
第四节	护理安全防事故管理	241
第五节	护士职业防护管理	246
第六节	护理缺陷管理	252
第七节	护理安全应急预案	258

第十章 护理信息管理		
第一节	护理信息的概述	279
第二节	护理信息管理的过程和方法	283
第三节	护理文书管理	290
第四节	护理资料管理	297
第五节	计算机网络在护理管理中的应用	300

第十一章 病区药品、护理设施与设备管理		
第一节	概述	316

第二节	病区药品的管理	318
第三节	护理设施与设备管理	320

第十二章 护士长护理科研管理

第一节	护理科研的概述	326
第二节	护理科研的特点和任务	332
第三节	护理科研的原则和方法	335
第四节	护理科研的基本程序	336
第五节	护理科研管理	342

第十三章 护士长临床教学管理

第一节	护理教学查房	345
第二节	临床实习带教管理	349

第十四章 护士培训、考评与职业素质教育

第一节	护士培训	357
第二节	护士考评	367
第三节	护士职业素质教育	375

第十五章 护理管理与法

第一节	概述	381
第二节	护理工作中潜在的法律问题	384
第三节	护理管理中的法律关系	389

附录

附录A	中国护理事业发展规划纲要 (2006~2010年)	396
-----	------------------------------	-----

附录B 科护士长考核标准	404
附录C 护士长考核标准	406
附录D 护理质量管理评价标准	408
附录E 护理质量评价指标及计算方法	422
附录F 护士长工作手册书写标准	424
参考文献	425

第一章 护士长的基本素质要求 和管理要点

第一节 概 述

护士长是医院护理管理系统中数量最多的管理人员，从管理学角度来探讨护士长的角色模式，了解护士长的职责，熟悉其工作方法，对提高护士长的管理能力及护理质量有着积极作用。

随着经济的发展，医院的规模也在扩大，功能越来越多样化，随之带来的任务也会增加。在 ≥ 500 个床位的医院基本上实行了护理部主任-科护士长-病区护士长的三级管理负责制。它不但是各科室护理信息融合、集聚的重要枢纽，而且还是决策层（护理部）与执行层（各科室）之间工作联系的纽带。

一、科护士长

护理管理系统中的中层管理者，起着沟通上下信息的桥梁作用，协调科室内外关系，担负着科室以及所属病房管理和专科护理业务技术直接指导的任务，为提高医院整体护理水平起着重要作用。

二、病房护士长

简称为护士长，护士长是医院护理管理中最基层的管理者，是病房或护理单元工作的具体领导者和组织者，在完成病房管理和基础护理业务技术管理中起着主导作用。

第二节 护士长的角色

一、护士长的角色与管理意识

1. 护士长的角色 护士长处于医院管理体系中的一个特定的位置，由于护士长在管理岗位上承担着一定的责任，因此，被赋予相应

的权利和义务。在医院管理指挥体系中，护士长上有科护士长、护理部主任或总护士长，下有科室护理人员。护士长在管理中的主要责任是带领病房全体护理人员共同完成护理任务；处理病房危急事件；在信息沟通上承上启下；协调医护以及护患关系等。

2. 护士长的管理意识 护士长应当具备多元化意识，主要表现在以下几个方面：

(1) **竞争意识**：商品经济的发展，社会办医院热潮的兴起，加上企事业单位公费医疗改革，医疗价格调整等因素，卫生市场竞争日益激烈。作为护士长，必须具备竞争意识，以主人翁的姿态立足于医院。

(2) **创新意识**：人类已迈入21世纪的知识经济时代。我们正面临知识总量、人才素质和科技实力的较量，人们的观念、生活及生产方式都将发生巨变，这就给护理工作提出更高的要求。护理形象的设计要定格在高知识、高智能、高能力，以人的知识创新为目标。护理管理工作只有具备了创新意识，才能提出创造性的建议，才能带领全体护理人员进行创造性的工作。

(3) **经营意识**：商品经济社会等价交换原则，使社会效益和经济效益不可避免地成为衡量医院工作的两项重要指标。作为护士长，必须增强经营意识，要开源节流。一方面，精打细算，进行成本核算，尽可能降低卫生资源的消耗和浪费；另一方面要以合理的收费来吸引患者，杜绝乱收费现象，努力提高医院的声誉，提高总体综合效益。

(4) **服务意识**：医疗服务的主体是患者，“医乃仁术”。为人民健康服务，是卫生工作的基本信念与行为准则。护士长要以此为基点，增强服务意识，简化医疗流程，全程优质服务，以患者为中心，开展微笑服务，以最大限度满足患者需求。

(5) **质量意识**：质量是医疗护理工作的根本所在。护士长要有“以质量求生存，以质量求发展”的意识。护理质量要适应社会进步与科技发展的需要，护理人员必须掌握精湛娴熟的专业技术，以精心周到的护理，尽快解除患者痛苦，给患者创造舒适的内外环境，促使其早日康复。

(6) **公关意识**：护士长在医院中，处于多层次、多方位、多角

度、多类型的人际关系之中，护理工作的复杂性、广泛性、社会性决定了护士长处于整个医疗工作人际关系的中心位置，扮演着举足轻重的角色。护士长必须具有公关意识，并具有一定的公关知识，根据不同的场合、对象，正确使用语调、表情、语言，以取得与患者及医院方方面面人员的沟通。

(7) 集体意识：护士长必须树立集体意识，自觉维护科室、医院的集体利益，充分调动集体的积极性，并注意培养护理人员的集体意识，创造一个成功的集体。要知人善用，使每个成员都能感受到她在集体中存在的价值和意义，使其在集体中得到公正的待遇，受到尊重和信任，使护理人员懂得相辅相成、同心同德可产生强大的内驱力，集体力量必定大大超过个体力量的总和；其次，在调动护理人员积极性的同时，正确运用强化理论。当护理人员表现出好的行为时，及时给予表扬和肯定，并适时给予奖励，以激发出更大的工作热情，此为正强化；对工作态度不好，不按制度和操作规程办事的护理人员进行批评和帮助，这是负强化。

3. 主要通过以下几个方面对护士长进行多元化培养

(1) 制定目标，转变角色：例如某医院许多护士长原来均系临床一线的护士，她们在工作中表现突出，并具有一定的工作能力和工作业绩，因工作需要通过竞聘走上护士长工作岗位，使工作职责及范围发生了变化。所以，如何尽快使她们完成角色转变，则有必要对其进行目标强化培训，使其尽快实现管理效能。

(2) 专业对口，管理培训：对新任护士长，应组织管理基础理论学习及规章制度的培训。在不断积累管理经验的同时，还应该参加专业对口脱产短训班，学习护理管理者的基础理论和临床操作运用，使管理目标更加明确，并及时了解国内外护理新动态、患者对护理人员角色的期待和护理技巧等，较系统地接受管理知识培训，提高立体思维及决策、协调、组织能力。笔者认为，有计划地培训护士长是提高和发挥高水平护理管理的必由之路。

(3) 质量控制形成体系，质量检查制度化：针对护士长的职责，制定护理工作考评细则。设立护士长工作手册，使护士长的工作做到

每月有计划，每周有安排。每月初召开1次全科护士会议，总结前段工作，找出不足之处，讨论并拟出整改措施，部署落实本月工作计划。每周组织业务学习、护理查房、晨会提问各1次；每月进行1次护理常规、专业知识理论知识考试及护理技术操作考核，并要求人人过关。月末进行一次全面细致的护理质量检查，使质量意识深入人心，护士长能主动的进行护理质量要素分析，并把握关键控制点，确保护理质量达标。

(4) 培养护士长的责任感、紧迫感和知识危机感：管理能力的提高，关键要在实践中不断学习、积累、总结。上级领导要有目的地压担子，层层授权，分级管理能促使护士长潜心钻研，系统学习，扩大知识面，提高管理能力，使护理工作步步到位，处处扎实。

(5) 加强行为规范教育，树立患者至上的观念：以端正服务思想，增加服务意识，改善服务态度，提高服务质量为重点，使护士长充分认识，护士和患者是双向对等的关系，患者应尊重护士的劳动，而护士则应尊重患者的权利。要站在社会、患者的立场上，确立以患者满意为中心的质量标准，制定出更符合医疗市场竞争的服务标志，不断扩大服务项目，开展便民服务，把服务意识的强化体现贯穿于护理实践中。

(6) 建立考核评估制度：评价护士长的德能勤绩对调动其工作积极性至关重要。因此，建立一套考核制度，是必不可少的一项重要举措。考核标准要从基本素质、政治表现、工作业绩、能力结构、学术水平5个方面进行考评，并将最后评估意见与本人见面，督促其修正不足，调整心态，提高责任心，更好地投入工作。

二、影响新护士长角色适应的因素分析

1. 人际关系的变化 人际关系是影响新护士长进入角色的重要因素，许多新护士长都有这样的体会，本来具有良好人际关系的自己，一旦成为护士长会突然觉得人际关系“紧张”起来。人际关系变化的原因有两个方面：

(1) 新护士长会成为人们关注的焦点，人们会以审慎的目光注视着她的一言一行，新护士长本身所处的位置改变了，说话的方式和

态度也会因此而有所不同，易使人产生敏感，招致“当官了就是不一样”的议论。

(2) 新的规章制度的制定与落实，必然会涉及一部分人的利益，遇到一定的阻力，这是新护士长从未有过的体验，因此会感到紧张、焦虑。

2. 理想与现实的差距 初当护士长，满怀理想和信心，工作热情高，渴望在实际工作中一展自己的才华，希望得到护士们的理解和支持。然而护士们对新护士长的要求则更高，甚至希望新护士长上任后能一下子改变所有的不合理现象。由于期望与现实的差距，往往造成护士的不满，护士长的难堪。

3. 缺乏必要的管理知识 新护士长尽管有多年的护士工作经验，也曾在护士长的领导下领略过护士长的管理，但“做”毕竟不等于“看”。许多新护士长缺乏管理方面的学习和准备。面对诸多的管理问题，使她们不知从何入手，经常陷入困境。而医院又往往缺乏一套完整的新护士长管理要求和培训计划，多靠新护士长自己去摸索，遇到的困难可想而知。

4. 自身专业技能方面的差距 作为一名护士长，应该是全科技术尖子，能胜任各类危重患者的抢救和各种技术难题的处理。而有些新护士长自身专业技能方面还存有一定的差距，以致在处理技术难题上并非得心应手，而影响自己管理者的形象。

5. 素质修养方面的差距 有的新护士长认为，自己既已当上了护士长，就不必费心去做每件具体的事情，只要动嘴指挥即可，平时也不注意自己的言行，要求群众做到的，自己却做不到，结果引起护士的很大反感，指挥失灵。

6. 自身家庭方面的影响 新护士长由于繁忙的事务和过多的责任常常会早上班，晚下班，甚至休息日也要加班加点，下班后还常常担心工作上的事情。自然对家庭方面的照料会少得多，如果处理不好，会引起家庭关系的紧张，进而影响新护士长的工作情绪和工作质量。

三、新护士长角色转变与适应

1. 护士长角色的转变 从护士到护士长的转变，是新上任护士

长(简称新护士长)人生中一次大的转折,将会面对许许多多的问题与压力,若处理不当,会导致悲观、抑郁,以及护理管理工作的停滞。所以,护理部适时的关心、支持和帮助,护士长自身各方面能力和素质的不断学习和提高,会使新护士长尽快适应新的角色,有利于护理管理队伍的稳定和管理质量的提高。

2. 新护士长的适应

(1) 护理部在新护士长上岗前必须根据新时期护士长应掌握的知识结构,如新技术、新疗法、计算机、心理学、伦理学及管理学等,举办不同学科的培训班,使新护士长掌握管理的基本方法和技巧。例如,条件许可,新护士长上岗时由素质较好的护士长或科护士长带教2~3个月,熟悉护士长的工作内容和管理方法。

(2) 护理部应引导新护士长分析本科的护理工作形势,存在的问题及首先应解决的问题,使新护士长处理问题心中有数,并锻炼其独立的工作能力。

(3) 新护士长必须重视人际关系方面的学习,正确处理好与上级、医生、护士及患者之间的人际关系,要尊重老护士,爱护年轻护士。对于需要多方面配合的工作,应努力使大家协调一致,共同围绕集体的目标而奋斗。在工作中要做到互相谅解和帮助,以坦荡的胸怀容纳别人的对与错。

(4) 正确对待各种挫折,有些新护士长在工作中经常会遇到人际关系不良、管理上的烦恼等,她们往往担心护士们对自己的看法,护理部对自己的批评。所以,护理部主任或科护士长要耐心地听取新护士长的阐述,引导她们认识到任何一位新护士长的成长都不是一帆风顺的,需要经历一个磨砺的过程,护士长与护士之间的领属关系也需要经过一个适应的过程,其间有挫折是必然的。

(5) 新护士长应正确分析和处理与护士间的冲突,对冲突期间护士的过激言行应采取宽容的态度,冷静地对待护士所出现的情绪激动,自己切记口不择言说些“过头话”、“绝情语”,否则会使双方都难以“下台”,不利于问题的解决。

(6) 新护士长要善于剖析自己,乐于听取群众和领导对自己的

评价,正确认识自己所处的位置,虚心学习老护士长从护士向护士长过渡的成功经验。不断提高自己的道德素质和技术素质,处处以身作则,模范带头,凡是要求下属做到的,自己必先做到。只有这样,才能领导和带动人。

(7) 新护士长要正确处理好工作与家庭的关系,多做些交流与沟通以取得家人的谅解和理解,使新护士长保持最佳的心境上岗。

四、对新护士长的管理策略

落实管理措施作为护士长,只有具备高标准的管理能力,才能适应现代管理要求,也才能把科室工作搞好。在培养护士长管理能力方面,主要注意以下几个方面:

1. **现场办公** 护理部对新护士长进行传、帮、带,随时到各病区检查每一项工作的开展情况,逐项落实。肯定成绩,指出不足和缺点,让护士长在“干”中学会管理。

2. **护士长例会制度** 建立每周一次的护士长例会制度,让新护士长们反映工作中的困难,为她们提供一个互相学习、交流的机会,并帮助她们制定工作目标,实施方案。

3. **护理业务学习** 定期组织全院护士参加的护理专业知识学习,让新护士长登台讲课当教官,不但使新护士长巩固了专业知识,得到了自身锻炼,而且全院护士的整体素质有了明显的提高。

4. **护士长夜班制度** 护理部有计划地安排新护士长值夜班,负责全院夜间的危重患者、急诊患者的技术指导及突发事情的处理,及时为夜班护士排忧解难,增强了新护士长的管理意识和责任意识。

5. **注重学习管理形式** 可以采取走出去、请进来的办法,邀请国内护理专家和出国归来的学者介绍先进的护理管理知识,补充新护士长管理知识的不足,同时派护士长到等各地医院进行参观、培训,使她们开阔视野,增长知识,把新的知识和先进的管理经验,尽快运用于临床。

第三节 科护士长的基本素质要求

一、科护士长的思想素质与品格

1. **严于律己** 由于科护士长是护理管理中的中层干部,是纽带是

桥梁。科护士长不是靠自己的职务和权力带来的强制性影响力建立威信，而是要通过自己扎扎实实的工作，树立自己在工作中的威信。在日常工作中，要以身作则，作护士的表率。自己首先要做到在工作或深入病房中无微不至地关心体贴患者，才能要求下级改善服务态度，坚守岗位。总之，要做到身教重于言教，严于律己，身体力行。

2. 大公无私 科护士长扮演着科系护理行政、业务领导、党内总支委员等多种角色。在平常的工作中一定要以“公开、公平、公正”为原则，例如：在行政会或科系的党总支会上讨论各科室人员的晋职、晋级、奖、惩、去、留等问题时，要做到一视同仁，丝毫不能感情用事、亲疏不分；在遇到与自己有关的问题时，更要做到以大局为重，不争名夺利；在处理护理人员问题时，应在坚持原则的情况下，尽量争取护士的权益和利益。

3. 宽以待人 科护士长要对各科室护士长热情疏导、气量大度、宽厚容忍、多理解、多关心、少指责、少埋怨；遇到问题，要首先做到敢于承担责任，不推脱，更不能为琐事左右；要团结全科系护士长同心协力，共同创造宽松、和谐的工作环境。

二、科护士长的能力与业务素质

1. 专业知识的能力 科护士长不但要具有全面、系统的专业技能，还要向博学多才方向努力，扩大知识面，掌握多种学科的专业技能；学习管理有关学科的知识技能，使自己逐步适应多学科的管理。

2. 组织管理的能力 科护士长应在组织、计划、监督、控制、协调等方面体现出自己的组织管理能力。所以，科护士长要详细了解全院的护理计划、本系统护理工作的基本内容和要素，熟悉护理技术操作常规和各项质量检查标准。同时，根据标准将检查、控制中发现的问题，转换为数据，每月进行定量、定性分析讲评，使各科护士长能从讲评中吸取经验教训，提高护理质量。另外，还应重视全院性的护理活动，例如：操作竞赛、演讲比赛等。认真、积极的组织科系人员参加，以展示本科系集体的最佳精神风貌。

3. 传播信息的能力 由于科护士长的工作接触面较广，既有护理部甚至院外信息，又有各科之间的管理和业务方面较好的经验，要