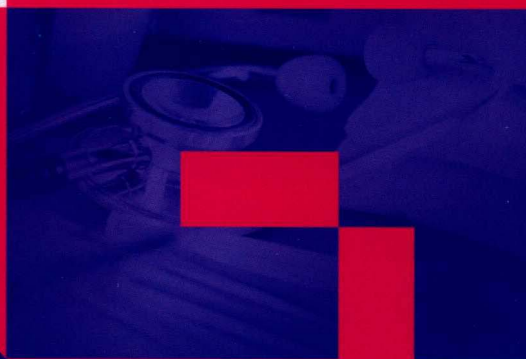


护理驱动力

护士岗位管理创新与实践

主编 王 东



中国医药科技出版社

护理驱动力

护士岗位管理创新与实践

主编 王东

中国医药科技出版社

内 容 提 要

本书以公立医院改革实施优质护理服务为背景,依据原卫生部“关于实施医院护士岗位管理的指导意见”,结合护士岗位管理的实际,从护士岗位管理的现状、护士岗位评价与分析、护理人力资源配置与动态调整、护士岗位设置及能力竞聘晋升体系、护士岗位绩效管理体系、护士岗位培训与考核、护士岗位管理实践中面临的挑战等方面对护士岗位管理的实践进行描述,期望对医院护士岗位管理提供借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

护理驱动力:护士岗位管理创新与实践/王东主编. —北京:中国医药科技出版社, 2014. 12

ISBN 978 - 7 - 5067 - 6973 - 0

I. ①护… II. ①王… III. ①护士 - 技术培训 - 自学参考资料 IV. ①R192.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 181229 号

美术编辑 陈君杞

版式设计 郭小平

出版 中国医药科技出版社

地址 北京市海淀区文慧园北路甲 22 号

邮编 100082

电话 发行: 010 - 62227427 邮购: 010 - 62236938

网址 [www. cmstp. com](http://www.cmstp.com)

规格 710 × 1020mm 1/16

印张 10 1/4

字数 157 千字

版次 2014 年 12 月第 1 版

印次 2014 年 12 月第 1 次印刷

印刷 三河市百盛印装有限公司

经销 全国各地新华书店

书号 ISBN 978 - 7 - 5067 - 6973 - 0

定价 25.00 元

本社图书如存在印装质量问题请与本社联系调换



编委会

主 编 王 东

副主编 鲜于剑波 何 梅

编 委 (按姓氏笔画排序)

王 英	王玉莲	王晓燕	王海燕
兰芙蓉	刘 红	刘 益	刘红梅
刘丽华	李 红	李巧菊	李叶萍
李金学	李桂蓉	杨 红	杨 娟
杨小林	杨艳英	邱 云	何 芳
何文静	张正萱	陈 斌	陈红光
尚建英	周孟君	周祖宏	赵文君
胡 方	柳国华	娄邦秀	秦彩荷
郭建英	唐 毅	黄华平	曾 丹
蒲 杰	薛小静	魏兴华	魏继鸿



人们常说：“学历是人行道，能力是跑道，人脉是机动车道，思维是王道。”当今世界日新月异，我们需要知识不断填充、不断完善和不断积累。因此，不断成长已经成为我们必须坚持做的事情。一个团队能够完成自己的工作，在工作之余不断学习，不断思考，不断进取，不断创造新的价值，这样的团队就是优秀的团队。

自从有了人类，便有了护理活动的萌芽。随着社会的进步和医学的发展，推动了护理逐渐由“家庭式照顾”发展为“专业化服务”。时光荏苒，百年磨砺，伴随着科技进步、社会发展，人类已步入 21 世纪。护理作为一门与人的生命和健康密切相关的专业，在时代发展和人类健康需求不断提高的过程中，其专业内涵、时间领域、任务目标都在不断变化，这种变化的核心就是以被动执行医嘱为工作主线转向以人的健康为中心开展工作，提供更为整体化、连续化、专业化、个体化、人性化的护理服务。2010 年初，在深化医改、推进公立医院改革的背景下，原卫生部在全国卫生系统开展了“优质护理服务示范工程”活动，通过“改模式、重临床、建机制”，使护理工作的模式和内涵得以转变和提升，从而实现护理自身的专业价值和社会价值。在护理岗位上不断学习和进步的团队，就是优秀的团队；在护理岗位上不断学习和进步的护士，就是优秀的护士。

优秀的员工是单位里的优质资源，我院结合医院发展实际，在推进优质护理服务工作的同时，从战略上认清护理工作在医院发展中的重要作用，构建护理人员“专业化、专科化、专家化”的职业发展道路。根据护理工作在医院发展中的定位，在原卫生部“关于实施医院护士岗位管理的指导意见”的框架下，因地制宜，以打造“三专”护理团队为切入点，从护理岗位设置、护士配置、绩效考核、职称晋升、岗位培训等方面入手，探索医院优质资源与需求的流动管理，提升护理服务的内涵，延伸护理服务的外延，实现护士

价值的最大化,既促进了护理职业生涯的发展,更能为人民群众提供更加安全、优质、满意的护理服务,为优质护理服务工作长效机制的建立打造可持续发展的动力加油站。

在岗位上成长,能不断开拓新的人生境界,不断提升人的生命价值。

关于岗位管理的书籍已经很多,但对于特殊意义下的结合医改的护士岗位管理还没有可系统借鉴的样本。本书涉及的内容,是四川省绵阳市中心医院在护士岗位管理中的具体做法,包括岗位管理概述、护士岗位评价与分析、护理人力资源配置与动态调整、护士岗位管理设置及能力竞聘晋升体系、护士岗位绩效管理体系、护士岗位培训及考核、护士岗位管理实践中面临的挑战等内容。我们以科学的管理工具为指导,并从具体的做法中归纳提炼出管理的思路,希望能为医院护士岗位管理工作的开展提供实际的帮助。

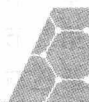
由于时间紧张,编写人员水平所限,书中若有不妥之处,敬请专家和广大读者斧正!

编 者

2014 年 10 月

目录

contents



第一章 岗位管理概述 / 1

第一节 岗位管理的内涵及作用	1
第二节 中外岗位管理的发展历程	2
第三节 岗位管理的框架体系	6
第四节 我国护士岗位管理的背景和内容	7
第五节 护理垂直管理是实施护士岗位管理的前提和保障	9

第二章 护士岗位评价与分析 / 13

第一节 岗位评价的发展及现状	13
第二节 护士岗位评价的实施及内容	14
第三节 护士岗位评价的结果	26
第四节 护士岗位分析及产出	29

第三章 护理人力资源配置与动态管理 / 44

第一节 科室护理人力资源配置	45
第二节 护士岗位的动态管理	51
第三节 护士岗位动态管理面临的挑战	58

第四章 护士岗位设置及能力竞聘晋升体系 / 60

第一节 护士岗位设置的现状	61
第二节 护士岗位类别及等级设置	62
第三节 护士临床能力进阶体系	66
第四节 护士岗位竞聘及晋级	71
第五节 护士岗位、专业能级破格	76

第五章 护士岗位绩效管理体系 / 79

第一节 护士岗位绩效管理的目标及内涵	79
第二节 护士岗位个人绩效考核体系	81
第三节 护士个人岗位绩效考核示例	91
第四节 护士岗位绩效管理信息化	94

第六章 护士岗位培训与考核 / 102

第一节 护士岗位培训的内涵	102
第二节 护士岗位培训需求评估	105
第三节 护士岗位培训设计	107
第四节 护士岗位培训的方法	110
第五节 护士岗位培训的考核	112

第七章 护士岗位管理的思考与展望 / 119

第一节 护士岗位管理实践中面临的问题	119
第二节 建立优质护理服务的长效机制	123

附件 / 127

附件一 绵阳市中心医院护士岗位管理方案（试行）	127
附件二 绵阳市中心医院护士岗位管理岗位设配置阶段工作安排	132
附件三 科室介绍（部分科室示例）	133
附件四 心脏内科岗位说明书示例	136

参考文献 / 154

第一章 岗位管理概述

进行岗位管理的目的是为了持续、系统地保证组织机构与岗位有效匹配，管理者需要通过以下一系列步骤确定如何实施岗位管理：组织机构的类型要满足各单元的功能；明确所需要的岗位的数量和类型；应如何设计岗位，如职责分工、每项任务的耗时、责任和权利。岗位管理不是谋求提高员工的整体绩效水平的方法，也不能让每名员工拥有更高的等级，岗位管理不依据员工的期望或能力来代替工作制度，分配工作的方法也不允许某一特殊员工接受潜在的等级增加工作职责而导致职务提升。

第一节 岗位管理的内涵及作用

一、岗位管理的内涵

1. 什么是岗位管理

岗位管理是管理者人力资源管理活动的重要组成，是为完成组织目标而对人力资源进行合理的利用，达到节约平均水平，控制人均成本的目的。管理者采用系统方法，对所需要的岗位进行梳理，描述岗位内容、所需技能和任职资格，将任务和责任按类分配，通过岗位分析设计、描述、培训、规划、考评、激励与约束等过程控制，实现因岗择人，在人与岗的互动中实现人与岗、人与人之间的最佳配合，有效、经济的利用人力资源，提高劳动效率。简言之，就是“将合适的人放在合适的工作中”。因而既涉及对岗位的管理，也涉及对岗位上的人的管理。

2. 谁来做岗位管理

在组织工作发生改变或建立新的组织工作时，所有的管理者均可在任何时间或阶段进行岗位管理。好的岗位管理是从自觉的组织和有效、经济的分配工作时产生的。

3. 什么时候做岗位管理

尽管岗位管理是一个连续性的过程，但所有的组织应该在周期性学习中

强调岗位管理的整体改善。这些学习与周期性的分类研究有关，可以在管理的任何阶段启动。

4. 岗位管理的重要性体现在哪些方面

岗位管理有助于有效地完成组织目标；及时完成工作、简化工作方法、合理有效地利用组织现有的人力资源、员工发挥其全部才能、提高员工积极性、组织可以为员工提供更好的工作机会、绩效和等级上限会被无阻断的实现。

5. 如何做好岗位管理

岗位管理可以通过利用已经建立的指南、利用共同的特征定义发现问题，通过检验过的方法将发现的问题解决。

实施岗位管理应以现有的组织和岗位为基础，这也是开展岗位管理的出发点。

二、岗位管理的作用

通过岗位管理，组织可以最大限度地实现人力资源的科学配置，避免人才浪费或不足的现象；有效地防止因职责不清而互相推诿；岗位管理可以提高内部竞争活力，更好地发现和使用人才，也是组织考核员工的重要依据；通过岗位管理，可以提高工作效率和工作质量、规范操作行为、减少违章行为或事故的发生。

岗位管理的另一重要作用是即使岗位上的个体因不适应或不再承担该岗位而产生变动，但人员的改变不会影响工作的稳定性，有利于实现组织目标。通过规范、有效的管理方法，促使员工积极进取，做好职业规划，避免人浮于事、工作效率低、组织目标和个人目标脱节等问题的发生。

第二节 中外岗位管理的发展历程

由于历史原因，当前国内许多人力资源开发与管理的教科书或专著对岗位管理的称呼不统一，有的叫工作分析，有的叫职位分析，有的叫工作研究，有的叫岗位管理，等等。

一、岗位管理在国外的发展历程

岗位管理最初产生于美国的工业企业中，当时被称为工作分析（job analysis），产生后即得到迅速发展；后应用于政府文官管理中，被称为职位分



类 (position classification)。岗位管理在这两条道路上各自独立地发展、完善,直到“人力资源”概念被提出之后,企业劳动者与政府公务人员及各类管理人员有了统一的称呼——人力资源,这两种方法也得到统一,统称为岗位管理。

(一) 工作分析在国外的产生与发展

十九世纪后半叶,美国南北战争结束后,资本主义生产迅速发展,生产技术的变革和企业规模的扩大,使旧有的凭借传统经验的管理方式同先进的生产力之间的矛盾越来越突出,表现为尽管生产技术装备日益先进,然而却远远没有发挥它应有的效率。据文献记载,当时美国只有少数工厂的产量能达到它们应有产量的60%。企业生产的普遍的低效率,已成为管理者迫切需要解决的问题。于是,从十九世纪八十年代至二十世纪初,美国开展了一场“提高效率运动”,又称为“科学管理运动”。

1880年,美国机械工程师协会成立,集中了一批美国优秀的工程师对如何提高企业的效率问题进行了深入的探讨。二十世纪初,一种系统的、科学的管理理论在美国诞生,它的主要代表者是被西方管理学界公认为“科学管理之父”的F·W·泰勒。泰勒把科学管理归纳为四条原理,其中第一条是:“对工人操作的每个动作进行科学的研究,用以代替老的单凭经验的办法。”这条原理要求对工人的一项操作从时间、动作、工具三个方面进行研究,确定完成各项作业所需的合理时间、合理操作方法和最有效的工具,然后制定出基本的劳动定额、形成有差别的计件工资,刺激工人学习新的操作方法,减少不必要的耗费,以提高生产率。

泰勒开创了动作研究的方法之后,吉尔布雷斯夫妇在技术方法上和某些指导思想上对此做了改进,动作要素分析更加深入。并在《疲劳研究》一书中探讨了如何解决劳动过程中的疲劳问题。他们还设计了一种动作最少、时间最省、疲劳程序最小的最佳生产流程并主张重视工人,与工人进行合作,从而使研究更加贴近实际。

在泰勒等人的研究基础上,产生了工作分析制度,从具体的动作研究转向企业中工作岗位的系统描述,做出规范化的记录,这一制度首先在工商企业中被广泛应用。1918年,美国以工作分析制度为基础编制了熟练工人及非熟练工人的工资调整与标准化方案。1921年,全美铁路、运输业在工作分析的基础上,实行了员工职级制。工作分析制度的推行以及所取得的积极成果使工作分析的应用领域扩大,研究工作也不断发展。如1945年,希亚(W·T·Sher)创工作因素法(Work Factor Systems),1948年,梅那德(H·B·

Maynard)等著《方法时间测量法》(Method - Time Measurement)等。工作分析不但在美国继续普及,而且传播到西欧、前苏联、日本等国。美国与前苏联还创立了“人类工程学”,使得工作分析得到进一步发展。

(二) 职位分类在国外的产生与发展

由泰勒等人开创性的工作分析制被美国工商企业普遍采用,效果显著。十九世纪美国城市人口激增,社会职业日趋复杂,市政管理越来越庞杂,导致政府职能扩大,政府公务人员猛增。1841年,美国公务人员只有2.3万,到1900年增加到30万以上。数十万文官分布在各种行政部门和各类特设机构里,他们中间有行政管理人员、打字、收发、司机等各种保障人员,有的从事专业性很强的工作,其任命方式、考试方式和管理方式各不相同。当时美国任用文官的基本制度还是“政党分肥制”,给社会带来严重的贪污腐化和政治动荡,文官的管理极为混乱,于是借鉴了在工商企业界广泛流行的分类、工作分析等新概念、新方法来改进文官管理制度。

1905年,在西奥多·罗斯福总统的倡议下,任命了一个进行职位分类及薪金分类的方案设计和研究的委员会,职位分类工作进入了正规化阶段。同年,芝加哥市政府确认公务人员以职务为分类基础的原则,主张以雇员所完成的任务基础建立工资制度。1912年市议会加以采纳并制定了职位分类法。1919年,美国制定了第一个联邦政府职位分类法案——《职位分类法》,并于1923年经国会正式通过,开始在美国联邦政府和全国范围内正式实行职位分类。

1949年美国国会对1923年职位分类法案作了较全面的修改,将公务员职位划分由七大类减并为两大类。1976年又从技术上对职位分类进行了修改补充,实行因素评价制度,使职位分类朝着系统化、规范化、度量化和科学化方向前进了一大步。1978年美国联邦政府进行文官制度改革,设立了“高级行政职务”,把GS16职等至GS18职等高级职业文官的工资划出文官工资体系,变为“级别随人”的工资。

(三) 工作分析与职位分类的统一

十九世纪七十年代,人力资本理论兴起。人在经济活动中的作用日益受到重视,于是与物质资源相对的概念——人力资源被提出,把人看作一项重要的经济资源。欧美各国出现了人力资源开发的组织机构,在美国除了中央政府和地方政府设立了人力资源开发的组织外,许多工商企业也纷纷将人事部门改称为“人力资源开发部”或“人力资源管理部”,使人在管理中的地位上升到物之上。因此,从工商企业中发展而来的工作分析与从政府部门发



展而来的职位分类也逐渐融合、统一成为岗位管理，共同发展。

目前岗位管理在发达国家和部分发展中国家已十分普及，成为各项人力资源管理工作的核心。

二、岗位管理在我国的发展历程

（一）我国企业岗位管理的历史

我国企业岗位管理的发展主要表现在岗位责任制的建立和发展上。1949年到1952年，新中国刚成立，国民经济处于恢复时期，企业管理方面主要吸收苏联经验。例如，中苏共管的中国长春铁路公司中采用技术定额查定法，制定工时定额标准，确定岗位定员，实行生产责任制。1953年到1960年，将生产责任制扩展到技术设计、工艺、设备、安全、材料、工具保管等职能科室。1958年以后，“一五”期间新设的企业管理制度被否定。1961年至1965年，在党中央“调整、巩固、充实、提高”八字方针指引下，颁布了《国营工业企业工作条例（草案）》、《企业计时奖励工资暂行条例》、《企业计件工资暂行条件》等指导性文件，恢复和健全了严格的岗位责任制。1966年到1976年，文革“左”的路线又破坏了企业管理制度。1975年邓小平着手对企业进行整顿，制定了《工业三十条》，全面恢复和健全了岗位责任制。自改革开放以来，我国的企业管理逐步纳入科学化、合理化、标准化的轨道，一些先进企业创造了许多先进的管理方法。例如，首钢公司从1981年开始，在企业内部将岗位责任制发展为经济责任制，制定了明确的标准、责任、程序和考核办法，形成了一套科学的管理办法。鞍钢公司在19世纪80年代后对全公司43个厂矿的7429个生产岗位进行了岗位分析与评价，制定了定额标准，合理体现了岗位差别，建立了科学的工资奖励制度。

（二）我国企业岗位管理的现状

企业管理在我国经历了40多年的坎坷，国家也为体力劳动强度大、高温作业、接触毒物作业等一些特殊岗位制定了国家标准，但至今还没有一部系统的有关岗位管理的法规，更没有具体而系统的评价标准，只有在个别行业中制定了岗位评价标准。例如，铁道部从1991年5月到1992年12月，历时600天，在全路开展岗位劳动评价工作，培训骨干1400多人，购置设备200余万元，组织测评人员3000多人，取得12余万评价数据，最终制定了《铁道行业岗位劳动评价工作手册》，作为以后具体的岗位管理工作的参考标准。铁道部的这项举措，开创了我国铁路劳动工资管理史的先例，是经验管理向科学管理转变的开始。经过几年实践，证明该标准是比较科学、合理的，符

合铁道行业的实际。铁道部在岗位管理方面，走在了其他行业的前面。但是，这个岗位评价标准有一个严重的缺陷，这个评价标准只适用于工人，不适用于干部，对干部的各项管理仍然缺乏系统性和客观性。另外，纺织行业、钢铁行业等各自的评价标准也都存在这个问题，而且各行业之间也缺乏交流和沟通。因此，我国的岗位管理工作有待于进一步的发展。

第三节 岗位管理的框架体系

实现岗位管理模式有两类岗位形式。一是岗位和员工一对一模式，这类岗位细分为常规/固有岗位和临时岗位；一类是一个岗位多个员工，员工的岗位类别和部门都是相同的，称为岗位池。

岗位管理与组织文化、人力资源规划密切相关。包括以下几个方面：

1. 岗位分析与岗位评价

通过系统地搜集获取岗位有关的信息，对目标岗位的工作性质、任务、责任、相互关系以及任职工作人员所需的知识、技能、条件等进行系统调查分析，并加以科学系统的描述，做出规范化记录的过程。通过岗位分析，组织可以明确各岗位的性质、所承担责任的大小、劳动强度、工作环境及岗位任职资格等。

2. 科学设置岗位

岗位设置是公开招聘、聘任、考核、培训及收入分配的基础和依据。科学的岗位设置是打破传统的人事管理中各环节遗留下来的诸如因人设岗、论资排辈、职务“能上不能下”等弊病的重要手段。传统岗位管理观念不改变、岗位科学设置不落实，人才结构优化和人员激励效果将大打折扣，组织的可持续发展也将受到影响，人事制度改革将难有实质性进展。因此岗位设置的科学性对推动组织人事制度改革起着重要基础性作用。

3. 人力资源配置

人力资源配置是组织为了提高工作效率、实现人力资源的最优化而对人力资源进行科学、合理的配置。人力资源配置包括组织对人员的配备、补充和晋升三个方面。遵循能级对应、优势定位、动态调节、内部为主的基本原则。目前常见的人力资源配置方式包括招聘、轮换、试用、竞争上岗、末位淘汰、双向选择等方式。

4. 岗位绩效管理

绩效管理是以实现组织最终目标为驱动力，以关键绩效指标和工作目标



为载体,通过绩效管理的三个环节来实现对组织各层各类人员工作绩效的客观衡量、及时监督、有效指导、科学奖惩,从而调动全员积极性并发挥各岗位优势以提高组织绩效,实现组织整体目标的管理体系。绩效管理分为三个环节:制定绩效计划及其衡量标准;绩效实施及管理;绩效评估、绩效考核和以此为基础的绩效结果的应用。目前绩效管理的方法包括目标管理法(Management By Object, MBO)、关键绩效指标(Key Performance Indicator, KPI)、360度评价法、平衡积分卡考核法等。

5. 岗位培训

岗位培训是根据岗位要求而对员工应具备何种知识、技能、态度等进行的培训活动。岗位培训的目的是提高在岗员工的业务知识、服务态度和专业技能。

第四节 我国护士岗位管理的背景和内容

一、护士岗位管理的背景

为了进一步加强医院护士队伍的科学管理,调动护士积极性,稳定和发展临床护士队伍,落实公立医院改革关于完善人事和收入分配制度的任务要求,提高护理质量和服务水平,更好地为人民群众健康服务,卫生部对医院护士岗位管理提出指导意见。

2011年全国医疗卫生系统“三好一满意”活动指出:“完善并落实专业护理人员编制和内部收入分配等政策”拉开了开展护士岗位管理的序幕。《关于公立医院改革试点的指导意见》颁布后,卫生部在会议中分析指出“公立医院内部改革的落脚点在于医院的岗位管理”。2011年10月19日,卫生部医政司《关于开展护士岗位管理试点医院及有关工作的通知》指出:在110所优质护理重点联系医院中确定23所医院开展护士岗位管理试点工作。2012年4月28日《卫生部关于实施医院护士岗位管理的指导意见》,明确提出“以实施护士岗位管理为切入点,调动护士积极性,为人民群众提供更加安全、优质、满意的护理服务”并以“改革护理服务模式,实施责任制整体护理为基础;以建立护士岗位管理制度为核心,以促进护士队伍健康发展为目标。”

二、护士岗位管理的指导思想

在实施责任制整体护理的基础上,探索实施护士岗位管理,从岗位设

置、护士晋级、人力调配、岗位培训、绩效考核、职称晋升等六个方面进行护士管理方式改革,形成有激励、有约束的内部竞争机制,推动护理管理创新,深入持久推进优质护理服务,推进公立医院改革,不断提升患者满意度。

三、护士岗位管理的基本原则

1. 整体责任原则

落实“以患者为中心”的理念,围绕责任制整体护理,对不同层级的护士赋予相应的岗位职责,并使护士护理能力与患者病情相适应,保障患者安全和护理质量,使护理工作更加贴合患者的需求。

2. 能级对应原则

以护士能力为主要指标,构建护士职业生涯晋级的平台,并与护士职称体系有机结合,使真正有能力、有水平、有潜质的护士脱颖而出,使合适的人出现在最合适的岗位上,用有前景的事业留住人。

3. 公正公平原则

积极推进医院人事制度改革,破除身份界限,坚持按需设岗、按岗聘用、竞聘上岗,逐步建立“能上能下、能进能出”的用人机制,实现同岗同酬、岗动薪动、公平竞争的良好局面。

4. 优绩优酬原则

根据护士的临床实际表现和工作业绩,把考核结果与个人收入挂钩,向临床一线护士、骨干护士及风险高、难度大的岗位倾斜。加大绩效考核,建立激励性的分配机制,促进护士队伍稳定、健康发展。

四、实施护士岗位管理的内容

1. 系统进行岗位分析,科学设置护理岗位

医院护理岗位分为护理管理岗位、临床护理岗位和其他护理岗位。护理管理岗位是从事医院护理管理工作的岗位,临床护理岗位是护士为患者提供直接护理服务的岗位,其他护理岗位是护士为患者提供非直接护理服务的岗位。

2. 建立分级进阶体系

临床护理岗位依据护士岗位胜任能力为主要评价指标,与护士职称体系有机结合。将护士分为“三专五期”,即专业化、专科化、专家化,对应护士的成长期、熟练期、精通期、专家型、研究型五期。



3. 合理配置护理人力资源

护理人力资源的配置是指对护理人员进行恰当有效的选择,以充实组织机构中所规定的各项职务,完成各项护理任务,科学合理的护理人力资源配置方法能够简便快捷准确地配置护理人力资源。随着护理一级学科地位的确立和各医院管理者对护理人员的重视,全国各家医院近几年来护士数量迅速增长,根据卫生部“十二五”规划,到2015年,全国的注册护士总数将达到286万。医院护理人力资源配置从总量增长逐步转向内部结构调整,将优质资源配置到最需要的地方。目前常用的护理人力资源配置方法包括床护比例法,护理工作量测算法,如工时测定法、负荷权重法、护理科研项目法(PRN)、患者分类系统法(Patient Classification System, PCS)、患者日常生活自理能力等级分类法(ADL)等。

4. 完善绩效分配考核

实行岗位绩效工资制度,护士的收入与绩效考核结果挂钩。依据护士岗位、护士分级进阶体系等研究,制定与护理垂直管理体制相适应的绩效分配方案。护理绩效向工作量大、护理风险大、技术难度高、轮值夜班多的临床护理岗位倾斜,形成激励性分配机制,体现同岗同酬、多劳多得、优绩优酬,发挥绩效激励机制,调动护士工作积极性。

5. 加强护士分层岗位培训

护士岗位培训以岗位需求为导向、岗位胜任力为核心,对不同阶段的护理人员进行分层培训。培训应突出护理专业(专科护理、专病护理、专项技术护理)内涵,注重护士思维能力、实践能力和人文素养。

第五节 护理垂直管理是实施护士岗位管理的前提和保障

随着社会经济的发展,人们对医疗服务的要求日益提高,为促进医院的科学发展,护理管理模式也应当顺应科学发展的要求,以进一步提升护理质量和护理服务,全面促进护理工作持续可协调发展。

护理管理工作经历了四个阶段,发展重点从护理管理组织机构的建设、健全到护理工作机制的创新、护理管理体系的完善。护理工作是医院总体工作的重要组成部分,其管理过程也必须遵循现代医院管理的普遍规律。