



全科护理实践

刘 扬 韩金艳 刘丽英◎著



全科护理实践

刘 扬 韩金艳 刘丽英◎著

图书在版编目 (C I P) 数据

全科护理实践 / 刘扬, 韩金艳, 刘丽英著. -- 长春:
吉林科学技术出版社, 2018.6
ISBN 978-7-5578-4930-6

I. ①全… II. ①刘… ②韩… ③刘… III. ①护理学
IV. ①R47

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第155125号

全科护理实践

著	刘 扬 韩金艳 刘丽英
出版人	李 梁
责任编辑	赵 阳 解春谊
封面设计	长春创意广告图文制作有限责任公司
制 版	长春创意广告图文制作有限责任公司
幅面尺寸	185mm×260mm
字 数	670千字
印 张	30
印 数	650册
版 次	2019年3月第2版
印 次	2019年3月第2版第1次印刷

出 版	吉林科学技术出版社
发 行	吉林科学技术出版社
地 址	长春市人民大街4646号
邮 编	130021
发行部电话/传真	0431-85651759
储运部电话	0431-86059116
编辑部电话	0431-85677817
网 址	www.jlstp.net
印 刷	虎彩印艺股份有限公司

书 号	ISBN 978-7-5578-4930-6
定 价	60.00元

如有印装质量问题 可寄出版社调换
因本书作者较多, 联系未果, 如作者看到此声明, 请尽快来电或来函与编辑部联系, 以便商洽相应稿酬支付事宜。
版权所有 翻印必究 举报电话: 0431-85677817

前言

本专著由刘扬、韩金艳、刘丽英等共同所著，全书从临床护理实践出发，介绍了护理的基础和常用方法；常见疾病的护理操作技术等。作者具有多年的一线护理经验和对护理的研究总结，练就了扎实的专业知识和娴熟的专业的护理经验，有多年的带教护理经验，为提高护理专业操作技能和素质，力求引导广大护师学习和掌握护理的新理论、新知识、新技术、新方法。

本书旨在总结临床经验，全面提高临床护理技术水平。本书除系统阐述临床内科护师必须掌握的基础知识和技能外，力求全面总结内科护理领域的最新理论、研究进展，系统介绍临床内科护理的核心技术和关键手段，引导广大临床内科护师学习和掌握内科护理的新理论、新知识、新技术、新方法。随着护理学的发展和护理模式的转变，护理改革不断深化，护理理论、护理知识及护理技能不断更新和拓展。本书《临床护理手册》系统介绍了护理概述、护理程序、护理学的研究方法、法律法规、护理学理论病人入院和出院的护理及心理护理相关内容、护士的素质与护士与病人的医患关系，洁卫生与安全。详细描述了护士必须掌握的基础护理技术，包括医院感染的预防和控制、舒适与安全、生命体征的评估、冷热疗法、排泄护理、给药、静脉输液与输血、标本的采集、病情观察和危重患者的抢救与护理、临终关怀、医疗护理文件的记录与保管以及病区的护理管理。

本书的出版得到了作者所在单位领导的大力支持，得到了吉林科学技术出版社领导和编辑的帮助和指导，在此深表感谢。限于水平，疏漏之处欢迎读者批评指正。

目 录

第一章 护理岗位管理	1
第一节 概 述	1
第二节 护理岗位设置	1
第三节 护理岗位管理的实施	3
第四节 护理人员合理使用与调配	4
第五节 护理人员职业生涯规划	7
第六节 护理人员岗位培训管理	9
第七节 护理岗位绩效考核与薪酬分配	19
第二章 临床诊治与日常生活护理	26
第一节 体温的评估与护理	26
第二节 脉搏的评估与护理	32
第三节 呼吸的评估与护理	35
第四节 血压的评估与护理	50
第五节 冷疗法的应用	56
第六节 热疗法的应用	63
第七节 人体的营养需要与护理	67
第八节 排尿护理	78
第九节 排便护理	87
第三章 临床标本操作与给药输血护理	94
第一节 临床药物使用与护理	94
第二节 口服给药法	95
第三节 吸入给药法	98
第四节 常用注射给药法	101
第五节 药物过敏试验与过敏反应的处理	115
第六节 静脉输液法	125
第七节 静脉输血法	139
第八节 标本采集	147
第四章 临床观察与危重患者抢救护理	157
第一节 内科临床观察	157
第二节 危重病人抢救和护理	160
第三节 临终护理	179
第四节 医疗护理记录和管理	182
第五章 血液科疾病护理常规	195
第二节 危重疾病护理常规	195

第三节 糖尿病护理.....	196
第四节 高血压护理.....	197
第五节 缺铁性贫血护理.....	199
第六节 巨幼细胞贫血护理.....	200
第七节 再生障碍性贫血护理.....	201
第八节 溶血性贫血护理.....	202
第九节 急性白血病护理.....	203
第十节 慢性白血病护理.....	205
第十一节 淋巴瘤护理.....	206
第十二节 过敏性紫癜护理.....	207
第十三节 特发性血小板减少性紫癜护理.....	208
第十四节 血友病护理.....	210
第十五节 弥漫性血管内凝血护理.....	212
第十六节 骨髓移植护理.....	213
第十七节 骨髓异常增生综合征护理.....	215
第十八节 化疗护理常规.....	217
第六章 诊疗技术操作护理.....	219
第一节 无创通气呼吸机护理常规.....	219
第二节 气管插管的护理常规.....	220
第三节 气管插管拔管后的护理常规.....	220
第四节 气管切开护理常规.....	221
第五节 机械通气病人的护理常规.....	222
第六节 预防肺部并发症及其护理.....	222
第七节 微创型（改良中心静脉导管型）胸腔闭式引流护理常规.....	223
第八节 纤维支气管镜检查术护理常规.....	225
第七章 神经内科临床诊治与护理.....	228
第一节 神经内科与心理护理.....	228
第二节 心理护理的一般程序.....	231
第三节 心理护理的方法.....	233
第四节 护理的发展.....	238
第五节 护理学的任务、范畴与工作方式.....	242
第六节 护士的基本素质.....	243
第八章 护理学的研究方法.....	246
第一节 护理学研究方法的基本原则.....	246
第二节 临床法.....	246
第三节 实验法.....	248
第四节 测验法.....	249
第九章 药物疗法和过敏试验法.....	250

第一节 概述.....	250
第二节 口服给药法.....	251
第三节 吸入给药法.....	254
第十章 休息与活动.....	257
第一节 休息与睡眠.....	257
第二节 活动.....	260
第十一章 预防与控制医院感染.....	263
第一节 医院感染.....	263
第二节 清洁、消毒、灭菌.....	266
第三节 无菌技术.....	281
第四节 隔离技术.....	291
第十二章 静脉输液和输血法.....	300
第一节 静脉输液法.....	300
第二节 静脉输血法.....	316
第十三章 冷、热疗法.....	324
第一节 冷疗法的应用.....	324
第二节 热疗法的应用.....	333
第十四章 临床评估与晤谈技术.....	340
第一节 临床评估.....	340
第二节 晤谈技术.....	345
第十五章 饮食与营养.....	351
第一节 人体的营养需要.....	351
第二节 医院饮食.....	356
第三节 饮食护理.....	359
第四节 特殊饮食护理.....	362
第十六章 排泄.....	369
第一节 排尿护理.....	369
第二节 排便护理.....	382
第十七章 标本采集.....	391
第一节 标本采集的意义及原则.....	391
第二节 各种标本的采集.....	392
第十八章 老年护理.....	403
第一节 现今各方面的老年护理.....	403
第二节 老年健康与护理进展.....	410
第十九章 医疗和护理文件记录.....	423
第一节 医疗和护理文件的记录和管理.....	423
第二节 医疗与护理文件的书写.....	425

第二十章 病情观察及危重患者的抢救和护理..... 436

 第一节 病情观察.....436

 第二节 危重病人的抢救和护理.....441

第二十一章 临终护理.....466

 第一节 概述.....466

 第二节 临终病人和家属的护理.....468

 第三节 死亡后的护理.....469

参考文献.....472

第一章 护理岗位管理

第一节 概 述

护理人员是医院人力资源的重要组成部分，占卫生技术人员总数的 50%。护理管理是医院管理中的重要环节。如何使护理管理更加科学化、规范化，不断提高医院资源配置与使用效率，是医院领导及护理管理者面临的重要课题。在我国社会主义市场经济体制逐步建立、完善的形势下，医疗机构要生存发展，必须改革计划经济体制下的人事管理模式，以适应医药卫生体制改革的必然要求。护理岗位管理是医院护理管理改革中的重要内容，尤其是在实施优质护理服务的过程中，在改革护理工作模式的基础上，实施护理岗位管理对创新人事管理体制、转换用人机制、充分调动护理人员的积极性和创造性具有重要意义。

卫生部医政司郭燕红副司长在第一届全国护理管理专业委员会会议上提出了护理改革的工作思路以及护士岗位管理模型构架。护理改革的工作思路是在不断深化护理服务模式改革的基础上，以实行岗位管理为切入点，从护士的岗位设置、护士配备、护士分级、岗位培训、绩效考核、护士晋升等多方面着手，完善有利于护士在临床一线服务和发展的制度，调动护士直接为患者提供优质服务的积极性和创造性。

第二节 护理岗位设置

护理岗位设置是指按照精干、高效的原则，优化护理人力资源，根据各医院护理工作的实际情况合理、科学地设置岗位职数，并完成对医院所有护理岗位的分析、描述、监控及评估等一系列活动的管理过程。

一、护理岗位设置的目的

通过护理岗位设置促使护理人员自身专业技术能力与护理岗位需求相匹配，达到人尽其才、才尽其用、人事相宜。在护理岗位设置的同时可依据岗位工作量、工作风险、工作质量进行按岗定薪，实行同工同酬、多劳多得、优绩优酬，激发护理人员的工作积极性及创造性，提高护理工作效率，从而最大程度地发挥护理人力资源的作用，实现临床护理工作不断为患者提供优质护理服务的目的。

二、护理岗位设置的原则

护理岗位设置应做到科学化、规范化地设置各类护理岗位，合理地使用各级护理人员，使之胜任相应岗位的各项护理工作任务，达到以现有的人力资源发挥最大工作效能的目的，从而更好地为患者提供临床护理服务。在设置护理岗位时应遵循以下原则：

(一)因事设岗原则

因事设岗是医院根据护理工作目标的需要设置相应护理岗位，并依据护理岗位对护理人员的需要配置相应护理人员。通过因事设岗可以避免因人设岗而导致的组织结构臃肿、人浮于事等不良现象，降低组织的运行成本，做到人尽其职，最大程度发挥各部门及各级护理人员的作用。因此，设置岗位时应遵循因事设岗、事岗匹配的原则，同时应尽量避免岗位交叉或重复设岗，以免产生权责不清和责任推诿的现象。

(二)能级对应原则

护理工作具有高度的科学性、严密性、复杂性和实践性，在进行岗位设置时应根据护理人员的工作能力及技术水平合理安排相应的岗位和职级，赋予相应权利和责任，实现人岗匹配。应针对不同的护理岗位进行工作分析并制定相应的岗位工作标准、选拔条件、考核程序和竞聘方法等，选拔合适的护理人员从事相应护理岗位工作。

(三)患者利益原则

医疗机构在为患者提供医疗护理服务的同时应关注患者利益，在开展医疗护理服务的过程中尽量维护患者的合法权益。因此，在进行护理岗位设置时要以患者为中心，围绕患者的临床护理需求设置能够为患者直接提供护理服务的护理岗位。逐步完善护理管理体制，取消或合并非护理岗位，将非护理岗位交由非护理人员承担，保证护理人员始终在服务于临床第一线。

(四)合理结构原则

设计合理的护理岗位结构对于提高护理质量、保障患者安全、维护护理队伍稳定及促进护理学科发展具有重要意义。在确定不同护理岗位结构时首先要对医院的护理人力资源进行充分调研，了解护理人力资源结构现状，结合国家或当地卫生行政部门对护理人力资源结构的相关规定并综合考虑医院现状，对各护理单元的人力资源结构进行科学、合理的配置。要求在保证临床工作质量的前提下最大程度地实现护理人力资源结构的合理性，并能根据实际工作对护理人员的需求情况逐步调整，以达到护理人力资源结构的最优化。

(五)优化组合原则

优化组合原则是实施科学管理的最基本要求，通过优化组合可以使护理单元中各层级护理人员之间，更好地相互协作。医疗机构中护理人员的年龄、工作年限、学历、职称、工作能力等存在差异，其工作的质量和效果也不尽相同。为此，岗位设置要尽量做到不同类型护理人员优势互补，从而以最小的投入发挥最大的作用。

(六)动态发展原则

护理人员的设置应结合医院的发展目标，以适应医院动态发展的需要。临床新业务及新技术的发展、新仪器及新设备的更新应用，以及医院规模变化等，均需要对护理人员进行动态设置。此外，还应考虑医院或病区收治的病种、护理人员的缺勤(婚、孕、产、病、休假)等情况进行动态管理。

三、护理岗位的分类

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。护理管理岗位的数量可以依据医院级别及临床护理工作需要进行设置，三级医院可以按照护理部主任—科护士长—护士长进行三级管理岗位设置，条件成熟的医院还可以设置护理副院长；二级医院可以按照总护士长—护士长进行二级管理岗位设置。临床护理岗位设置可以根据临床科室护理工作情况，参照不同工作内容对临床护理人员能力要求的差别而划分不同层级，可分为四级或五级，具体描述为N₁、N₂、N₃、N₄四级或N₀、N₁、N₂、N₃、N₄五级，由具有相应资质的不同层级护理人员承担相应岗位的工作内容。

四、护理岗位的影响因素

临床护理岗位设置不仅要求符合医院目标即满足临床护理工作需求，还应满足护理人员自身职业生涯发展的需要，达到医院与个体的共同发展。影响护理岗位设置的因素主要有以下几个方面：

(一)临床护理工作量

临床护理工作量是决定护理岗位数量的决定性因素，为满足临床护理工作需要，必须据此设定相应岗位数量，保证各项临床工作的顺利进行。同时，护理管理者还应根据科室工作性质设置不同层级及数量的护理人员。临床护理工作量的主要评估指标包括科室患者数量、特级和一级护理患者数量、收治病种、床位使用率及平均住院床日等，以临床护理工作量为基础、以充分满足患者的需求为导向来设置护理人员，用最少人力发挥最大工作效能，以保障护理工作质量。

(二)护理工作模式、护理职责和服务标准

护理岗位设置和护理人力资源配置因护理工作模式、护理工作职责及护理服务标准的不同而异。

开展优质护理服务要求实施责任制整体护理模式，病房每张床位至少应配置 0.4 名护士，每名责任护士平均分管患者数量不超过 8 名。由于护理服务范围从住院服务延伸到社区和家庭，护理工作范围和职责不断扩大，护理服务质量标准不断提高，因此，临床护理人员的配置应与工作模式、护理工作职责和服务质量标准有机结合。

(三)护理人员的工作能力、工作经验及出勤情况

护理工作是一项复杂而细致的技术性工作，护理人员的自身素质及工作经验是保障护理质量和安全的基础条件，也是实现岗位管理能级对应的重要因素，在进行护理人员配置时应充分考虑护理人员的专业能力及临床经验。此外，由于护理人员多为女性，婚、孕、产、病、休假等缺勤状态是影响护理人员配置的又一个重要因素，应依据护理人员在岗人数动态进行科学、合理的调配。

(四)后勤支持系统

优质、高效的后勤支持系统是护理人员顺利开展临床工作的重要保证，对于减少非护理工作时间、提高工作效率及节约护理人力资源具有重要意义。物资运送中心及药物配送中心的建立、优化的后勤保障工作流程、创新的运行机制等将大大减少护理人员外出时间，提高护理人力资源的合理使用。各类办公软件和办公系统的建立和完善对于缩短护理人员间接工作时间、减少护理人力及节约护理成本等均具有重要作用。

第三节 护理岗位管理的实施

护理岗位管理是护理人力资源管理中的重要环节，是当前推行公立医院改革和改变现有护理人员身份管理的必然要求，也是优质护理实践的重点工作内容。护理岗位管理的好与坏，将直接影响护理人员的工作积极性和临床护理工作的质量。

一、岗位管理的概念

岗位管理，广义的理解是以组织中的岗位为对象的人事管理过程或流程，包括岗位设置、岗位聘用、岗位培训、岗位考核及岗位绩效分配等一系列管理过程或环节。岗位管理包括根据实际工作任务设定岗位、根据任职资格聘用上岗人员、根据岗位职责和工作标准进行绩效考核、根据岗位测评和考核结果发放薪酬等环节的管理。通过岗位管理可以改变以往的身份管理模式，使管理工作做到对岗不对人，从而提高管理效率，为组织创造更多的社会价值和经济效益。岗位管理对于医院而言既是好事也是难事，是公立医院深化改革的瓶颈之一。

二、岗位管理的意义

首先，实行护理岗位管理是改革公立医院现有护理人员身份管理的必然要求，在新医改方案中明确提出了对公立医院的管理体制、运行机制和监管机制等方面进行改革试点。其次，实行护理岗位管理是改革公立医院内部运行机制的落脚点，实行科学有效的岗位管理是保证护理人员活力和创造力的基础。只有在科学定编定岗的基础上，明确岗位职责，建立科学有效的岗位评价系统和岗位绩效考核系统，按照公开、平等、竞争、择优的原则，对医院护理人员实行竞争上岗、双向选择、优化组合、逐级聘用，才能真正建立起有激励、有约束力的护理管理体制，促使护理人员结构合理，有利于优秀护理人才脱颖而出，建立充满生机和活力的运行机制，为推进护理改革提供强大的驱动力和制度保障。

三、岗位管理的具体实施

(一)建立护理岗位管理体系

医院成立护理岗位管理领导小组，由院长牵头，院班子成员组成，部署护理岗位管理的相关工作。设立护理岗位管理工作小组，由分管护理的副院长领导，相关职能部门负责人参与，护理部为牵头部门，研究和解决护理岗位管理的实际问题。组建护理岗位管理专家委员会，参与护理岗位管理的具体业务指导和护理岗位的评价工作。各小组各司其职，各尽其责，为开展护理岗位管理提供政策支持，确保医院护理岗位管理工作的顺利开展。

(二)护理人员分级与晋级

1.护理人员分级 护理人员分级与使用，对于提高临床护理工作效率及护理人员工作满意度具有重

要意义。实施护理人员分级应综合考虑不同护理人员的岗位、工作年限、学历、职称、个人能力和临床经验等因素，确定医院护理人员的层级范围及不同层级的分级标准。同时，还应遵循逐步优化护理队伍结构与维持队伍稳定性相结合的原则。具体的护理人员分级与标准如下：

(1)临床护理人员分级与标准。

(2)护理管理人员分级与标准。

2.护理人员的晋级 护理人员晋级应结合医院发展目标和护理人员的职业生涯规划，明确不同层级护理人员的能力要求重点和晋级条件，拟定各层级的考评标准，并依照各层级的考核条件和标准对护理人员进行考评，考评合格后方能由低层级晋升至更高层级。护理管理部门应根据不同层级对护理人员的能力要求开展相关培训，鼓励护理人员采用多形式、多渠道的学习，不断提升自身能力。

(1)临床护理人员的晋级与标准。

(2)护理管理人员的晋级与标准。

(三)确定护理单元的编制

在开展护理单元定编之前应做好相关数据收集和分析，使护理人员的定编与医院的实际情况有机结合。统计分析医院各临床护理单元近3年护理工作量(护理级别、危重患者人数、死亡患者人数等)、实际床位数、床位使用率、周转率、出院人次、门诊诊疗人次等医疗指标，结合科室效益、工作风险、护理人员的缺勤等因素对护理单元进行分类，并按照卫生部及省级卫生行政部门对护理人员配置标准的规定及医院的具体情况(收治病种、患者危重程度等)确定各护理单元护理人员的编制。

(四)确定护理单元的岗位数目

根据护理单元分类结合护理单元的工作需求和人员结构，确定不同层级护士在不同类别护理单元所占比例。

(五)进行护理岗位分析

设定护理人员工作岗位的同时还要做好护理岗位分析，对各护理岗位的职责、工作内容、任职条件、工作关系及工作标准等进行界定(详见附录3：各层级护理岗位说明书)。

(六)实施竞聘上岗

护理岗位管理专家委员会按照相关规定制定审查制度和护理人员岗位聘任考评标准，针对不同岗位的工作要求对竞聘人员进行综合考评并择优录用。例如：对于低层级岗位侧重临床基础护理能力的考评，而对于高层级岗位则应根据临床能力与临床科研、教学能力相结合进行综合测评。此外，还应遵循能级对应原则并对表现突出者酌情考虑低评高聘，给优秀人才提供发挥才能的平台。对于不能胜任相应岗位的护理人员可根据临床工作实际或个人意愿进行高评低聘或转岗。

(七)开展护理岗位培训

详见本章第五节。

(八)开展护理岗位评价

根据不同层级岗位要求制定相应考评制度和办法，每年度由护理岗位管理专家委员会从临床护理工作数量、工作质量、满意度、工作态度、自身发展等多个方面对承担各类岗位工作的护理人员进行综合评价，对于不符合岗位要求的人员要及时进行降级聘任、转岗等处理。

(九)实行岗位调配

护理单元因各种原因发生岗位空缺或岗位不足时，应从护士长、科护士长和护理部三个层面对护理人员进行及时调配，填补岗位空缺或补充岗位不足，以保证护理任务的顺利完成。

第四节 护理人员合理使用与调配

护理人力资源的分层级使用和科学调配是提高护理质量、保障患者安全的重要措施。合理使用与动态调配有限的护理人力资源，以确保护理质量，降低护理成本，真正体现护理人员的价值，是护理管理者目前需要慎重思考和深入探讨的新课题。由于护理人员知识、能力、临床经验、人文素养、智商和情商等各方面各有不同，其护理工作的效果也存在较大差异。同时，由于临床护理人员以年轻

女性居多，其婚假、产假时间长，使医院护理人力短缺更加严重，这些因素所造成的人力短缺在一定程度上影响着医疗护理质量和患者安全。因此，护理管理者应坚持以患者需求为导向，以临床护理工作量为基础合理使用护理人力资源，并依据各病房护理岗位设置和专业技术要求及产、休假等要素对护理人员进行动态调配。

一、护理人员使用与调配的原则

(一)分层级原则

依据岗位的任务和要求对护理人员进行分层级使用和调配，做到护理人员的层级与岗位标准相对应，调动护理人员的工作积极性，确保护理工作质量，也体现为患者提供更优化的护理服务。

(二)动态性原则

根据各病房患者及护理人员的变化情况，并依据各病房定编和定岗的状况动态地对护理人员进行合理的使用和调配。

(三)分级管理原则

按照医院护理组织管理体系的构架对护理人员进行分级使用与调配，三级医院实行护理部-科护士长-护士长三级护理人员使用与调配机制，二级医院实行总护士-护士长二级使用与调配，促进护理人员的使用与调配更加直接、有效。

二、护理人员合理使用的具体实施

(一)护理部层面

1.护理管理人员的使用

(1)搭建工作平台，发挥护理管理人员的潜能。我院护理部组建护理质控、护理缺陷、护理会诊、护理安全、社区护理、压疮跌倒监控、危重患者管理、院感监控、护理信息等 16 个小组，各级护理管理人员担任各小组组长，从医院层面充分发挥其才能。通过对小组工作的组织、安排、督促、检查，充分发挥各级护理管理人员的才能，极大地调动了其工作的积极性。

(2)推行轮岗制度，提升管理能力。选择优秀护士长到护理部轮转，培养其综合素养及护理管理能力，储备护理管理人才。另外，实施病房护士长轮岗制，提高其解决问题和专科护理的能力。

2.优秀护理人才的使用 护理部公开条件，采取自愿报名及病房推荐的方式，鼓励护理骨干参与护理管理小组及梯队人才培养。通过学习和锻炼不断提升其临床护理、护理管理、护理教学及护理科研能力，为培养、选拔护理管理后备人才奠定基础。

3.临床护理人员的使用 按照护士的层级划分对临床护士进行分层级的使用，在实施分层级使用时应对不同病房工作量进行准确把握，严格按照护士分层使用的工作标准和目标进行，并将绩效考核与薪酬分配直接挂钩，从根本上增强护士的工作热情，保证护理服务质量。

4.机动护士库的使用 机动护士是有效保障护理工作落实到位的基础，对机动护士进行统一培训、管理和调配，可以补充临床护理人力不足。机动护士的选择采取自愿报名与病房推荐相结合的方式，由护理部综合考核确定人选，主要选拔年资在 3 年以上，具有较强的临床适应能力及应变能力，岗位考核成绩优秀的护士。机动护士由护理部直接管理和调配，机动库护士严格按工作要求认真履行其工作职责，支援任务结束后返回所属病房。护理部建立规范化的培训和考核制度，机动护士的工作成绩直接与绩效考评、年度评优、职称晋升相结合，并为机动护士提供更多的培训机会，使其有更多的发展空间。

(二)科护士长层面

由于每个层级护理人员的能力与知识各有不同，科护士长应综合评估，根据各病房的实际情况对所分管片区的护理人员进行有效的使用，并做好动态调配。

1.有效落实护士层级划分标准 根据护理部制定的各层级护士数量标准及护士定级要求，结合本片区各专业病种、护理需求以及工作量等情况对片区护士进行科学使用，确保将护士安排到合适的护理岗位上。

2.督导护士分层级使用的落实科护士长根据护士分级(N₀~N₄)并按各专业对护理工作的需求对护士进行分层级管理。通过每日巡查及片区质控，督导病房分层级使用护士的情况。重点查看危重患者的分管情况及绩效考核与薪酬分配是否与层级管理相一致。

(三)护士长层面

根据患者的病情及护理工作需求安排相应层级的护士，每名护士需负责一定数量的患者。

1.按照护士层级划分标准确定病房护士的层级 组织学习讨论护理部制定的护士层级划分标准及护士定级要求，根据护士的工作年限、职称及岗位胜任能力确定层级并按层级使用。

2.实施护士的分层使用 护士分为 $N_0 \sim N_4$ 五个层次。① N_0 级：对于不能单独执业的护士，在上级护士的指导下完成患者的护理工作。能单独执业者则独立负责三级护理患者的护理工作，在上级护士指导下完成二级护理患者的护理工作。② N_1 级：主要负责病情稳定的二级护理患者和少数一级护理患者的护理工作。③ N_2 级：主要负责一级护理患者的护理工作，参与指导下级护士工作。④ N_3 级：承担病情不稳定的一级护理、急危重症患者抢救与护理，指导下级护士工作，参与病房护理质控及临床教学工作。⑤ N_4 级：负责特级护理、危重患者的抢救与组织配合，作为临床教学老师，指导下级护士工作，解决高难度的护理技术问题，协助护士长做好病房管理和护理质控。

三、护理人员调配的具体实施

(一)护理部层面

以患者的护理需求为导向，以合理使用护理人力资源为原则对护理人员进行科学、动态的调配。护理部应针对临床特殊用人需求来设置机动护士库，以缓解临床护理人员的紧急短缺，有效保障护理质量及患者安全。

1.机动护理人员的配置 如何根据医院床位数及护理工作量编配机动护理人员目前尚无公认标准。我院护理部主要通过对上年度调配记录进行统计和分析，结合医院特殊用人的情况配置一定数量的机动护士。

2.机动护理人员的调配 针对突发公共卫生事件、特殊医疗任务及加床数量等因素所致的人力不足，护理部从机动护士库直接抽调以补充病房所需的人力。以 40 张床的护理单元为例，原则上病房收治患者数超过编制床位的 20% (加床 8 张) 或由于孕(产)假、病假、休假等情况导致上岗护士人数少于定编人数的 20%，或收治因突发公共卫生事件的伤(病)员，则由护理部直接进行人力调配。

(二)科护士长层面

科护士长根据片区护理人员数量标准并结合片区各专科护理特点对护理人员进行动态调配。当病房发生重大抢救、加床数量增多及病房护理人员缺岗人数超过一定比例等特殊情况下，科护士长应及时进行人力调配。

1.保证病房护理人力与护理需求相匹配 科护士长应每天掌握病房护理人力与护理需求的匹配情况，按照护理部制定的护理人力资源调配方案对所分管片区的护理人力资源进行调配，如在本片区内调配有困难时应及时上报护理部，再由护理部从医院机动护士库进行调配。

2.动态调配护理人力 科护士长应依据《机动护士库的管理办法》及《加床增多护理人员的调配方案》，对突发公共卫生事件、特殊医疗任务、加床增多等因素所致的人力不足进行调配。以 40 张床的护理单元为例，原则上病房收治患者数超过编制床位的 15% (加床 6 张) 或由于孕(产)假、病假、休假等情况，上岗护士数少于定编人数的 15%，科护士长应进行调配。若片区内调配有困难，科护士长应及时上报护理部，由护理部从医院机动护士库进行调配。

(三)护士长层面

护士长是护理人力资源管理的主导者，病房护理人力的动态调配是保障医疗安全、提高医疗质量的基础。实施护理人力资源的动态调配是开展优质护理、全面落实护理工作的关键。

1.常规性人力调配 在收治患者或手术的高峰季节、高峰时段，或病房一级护理的患者数量达到患者总数的 60%，或由于孕(产)假、病假、休假等情况出现缺岗现象，护士长可安排弹性班次、启动病房机动人员进行调配。

2.应急性人力调配 当病房因收治突发公共卫生事件的伤(病)员或抢救患者数量增多时，护士长应及时调配。在本人自愿的情况下鼓励护士在休息时到医院上岗，通过薪酬分配给予补偿。同时快速调整班次，做到护士与分管患者的能级对应。

3.预见性人力调配 各病房设置机动护士并在排班表上予以注明。如节假日或夜间收治特大抢救和特护患者，值班护士可及时启动科内机动护士，必要时护士长进行现场指导与协调，并向科护士长、护理部汇报。调动护士弹性上岗应征求护士的意愿，既保证工作质量又保证用工合法性。

4.政策性人力调配 对国家法定假日、公休日、产假等应合理安排。为避免孕期、哺乳期护士职业生涯中断，同时缓解病房护理人力资源短缺，可以采取免值夜班、调换岗位等措施，提高护士的工作满意度，让孕期、哺乳期护士从事力所能及的岗位工作。

第五节 护理人员职业生涯规划

20 世纪 70 年代,欧美国家企业管理者意识到组织及管理者可以帮助组织内的个人实现个人目标,而员工个人目标的实现也有利于组织的生存和发展,因此,职业生涯规划与管理受到广泛关注。组织应更多地参与到员工个人的职业生涯规划与管理中,并努力使员工的职业生涯发展与组织中岗位需求相匹配,争取实现组织及个人共同发展。

一、职业生涯规划的概念

(一)职业生涯的概念

职业生涯又称为职业发展,是指一个人在其一生中所承担工作的相继历程,它是个体获得职业能力、培养职业兴趣、职业选择、就职到最后退出职业劳动的完整职业发展过程。职业生涯具有以下 4 个特点:①独特性:每个人都有自己的职业条件、职业思想和职业选择,以及为实现职业所做的各种努力活动,从而具有自己与他人相区别的独特的职业生涯历程。②动态性:个人职业生涯可分为不同的时期和阶段,不同时期和阶段都有不断发展、演变的动态过程。③整合性:个人的工作或职业决定其生活形态,因此,职业生涯应涵盖其人生整体发展的各个层面,而不仅仅局限于工作或职位。④互动性:个人的职业生涯是个人与他人、个人与环境、个人与社会互动的结果。

(二)职业生涯规划的概念

职业生涯规划是指通过对员工的工作或职业发展的设计,协调员工的个人需求和组织需求,实现个人与组织共同成长、共同发展的一种人本主义的管理工具。随着社会的发展,职业生涯规划的范畴被不断拓展和深化,并逐渐过渡到组织按照个人的职业成长阶段和个人需要,协助其获得相关的知识与技能,促进其成长并不断发挥个人潜能。职业生涯规划具有以下 4 个特点:①可行性:职业生涯的规划要根据自身及周围环境的具体情况进行制定并切实可行,并非仅仅是想象,否则就可能会延误职业发展机遇。②适时性:规划是对实现未来目标的整体构想,为此应该对整个过程中主要活动、如何实施、何时完成等有一个比较明确的时间表,以保证各步骤的顺利完成。③灵活性:规划的制定限于当时条件影响,并不能准确预测未来可能的情况变化,为此,制定的职业生涯规划要有弹性,为未来的变化留有余地,以便及时进行相应调整。④连续性:职业生涯规划应该贯穿人生的每一个阶段,在不同的阶段有不同的发展重点,并且前后要连续一致,逐步进阶,实现最初的规划目标。

二、护理人员职业生涯规划

(一)护理人员职业生涯规划的概念

护理人员职业生涯规划是指护理人员计划自己在护理专业生涯中根据专业发展和个人需要,获得相关知识和技术,拟定需要达到的目标,设计达到目标的活动,并通过自身的努力最终达到既定目标的过程。

(二)护理人员职业生涯规划的意义

1.有利于不断增强护理人员个人工作能力 通过职业生涯规划,帮助护理人员在综合评价个人兴趣、爱好、能力、特长的基础上更好地认识个人的综合优势与不足,寻找个人目标与组织目标两者之间的平衡点,并使其在立足自身优势的前提下树立和实现个人目标,同时也有利于不断提高临床护理工作质量,提升患者及家属的满意度。

2.有利于实现医院总体发展目标 护理人员职业生涯规划是以帮助其实现自我目标为出发点,实现医院与护理人员的双赢。护理人员职业目标的实现也就意味着医院总体目标的实现。现代社会人才竞争激烈,良好的发展环境是医院留住优秀护理人才的关键,医院有责任帮助护理人员了解自己,发掘其潜力,发挥其才能,最大程度上实现医院的总体目标。

3.有利于丰富医院文化内涵 护理人员职业生涯管理的最终目标和最高境界是帮助护理人员完善职业发展,以最终求得组织发展,实现组织目标。在倡导护理人员的职业生涯规划与医院的整体目标相统一的过程中应充分体现“以人为本”的理念,以护理人员自身发展为参照点,结合组织发展目标,在实施护理人员职业生涯规划的过程中,医院的文化内涵也随之得到提升。

4.有利于发展护理学科 在制定护理人员的职业生涯规划时应充分考虑个人需求、个人特质和医院总体目标,护理人员在通过自身努力和不断完成职业生涯规划中的每一个目标的同时,自身能力也逐

步得到提升，医院的护理人才梯队也随着护理人员个人目标的逐个实现而逐步形成，护理学科也将随之得到更好的建设与发展。

(三)职业生涯规划的原则

组织及个人进行职业生涯设计和规划时应遵循以下原则：

1.个人特长与组织需要相结合原则 个人的发展离不开外部环境，有效的个人职业生涯规划应建立在组织和社会需求的基础之上，让个人的特长和能力在组织的发展中得到不断发挥和提升，以保证个人和组织共同发展，实现双方利益最大化。

2.目标一致性原则 进行职业生涯规划的最终目的是实现个人目标，为此，个人目标的选择在职业生涯规划中占有十分重要的地位。个人目标应与组织目标保持一致，才有利于个人职业生涯目标的最终实现。

3.稳定性与动态性相结合原则 职业生涯规划应具有一定的稳定性，才能使个人在一定的时期内发展相应技能，但也应具有一定的弹性，以便于个人在组织环境发生改变能及时进行调整，考虑新目标的确定。

4.全程性与阶段性原则 职业生涯规划应考虑职业生涯整个过程，明确制定出每个阶段切实可行的工作计划，并根据自身特点、社会状况、组织环境及其他相关因素寻求相应的达到目标的途径。

(四)职业生涯规划的步骤

1.认识自我 一个科学有效的职业生涯规划是在充分认识自我的基础上进行的。护理人员进行职业生涯规划时应对自己职业发展方面的相关因素进行全面、深入、客观的认识与分析。只有对自身进行充分了解的前提下才能更好地设计自己的职业生涯。进行自我认识的时候要综合评估个人的兴趣、爱好、知识、技能、学习能力、思维能力、个人性格等多个方面。通过评估，了解自己在职业发展中的优势与不足，并在此基础上形成职业发展方向。

2.评估职业发展机会 人的发展除了需要自身内部的良好条件之外，还受到外部条件的制约。外部条件为个人发展提供了活动的空间和成功的机遇。只有在不断协调二者关系，使其尽量达到一致的前提下，护理人员才能得到更好地发展。

在评估外部环境时要分析环境特点、环境变化规律、自身在环境中的位置以及环境对自己的有利与不利条件等。只有对这些因素进行充分了解与认识之后才能做到趋利避害，获得更多发展机会。

3.选择职业发展路线 护理人员在充分认识自我和评估外部发展机会的条件下可选择自身职业发展路线。不同的职业发展路线对个人的能力要求有较大差别，如果路线选择错误就很难实现自身的最初目标。这就需要护理人员在评估发展机会时充分认识所在医院护理队伍的整体结构、护理人员升迁政策等。

4.明确个人目标 确定目标是个人职业生涯规划的关键，明确的目标是个人实现最初设想的强大驱动力。设置个人目标时首先要考虑组织目标，只有在个人目标与组织目标一致的前提下才有利于个人目标的实现。其次，设置目标时要充分考虑个人优势和自身特点，选择具体可行的目标作为自己的努力方向。目标包括远期目标和短期目标，职业生涯的每个阶段应不断实现各个不同时期的短期目标，从而保证远期目标的最终实现。

5.制定行动方案 明确个人目标后应制定切实可行的行动方案，具体的行动策略是实现目标的重要保证和必要途径。行动方案包括个人如何在工作中不断提高工作能力，如何不断通过学习提高综合素质以应对未来护理工作需要，如何采取措施不断使自己的目标与组织目标相适应等，行动方案应具体，以便不断进行检查与调整。

6.动态评估与调整方案 在执行过程中要不断评估个人目标，以便确定自己的目标是否正逐步实现。此外，由于个人所处的环境不断变化，个人最初设定的目标和行动方案可能受到内部或外部环境的影响而无法顺利实现，这就需要个人及时调整最初设定的目标和行动方案。

三、护理人员职业生涯管理

护理人员职业生涯管理是指护理主管部门根据医院发展和医院人力资源规划的需要，制定与护士职业生涯整体规划相适应的职业发展规划，为护理人员提供适当的教育、培训、轮岗和提升机会，协助护理人员实现职业生涯发展目标。职业生涯管理的定位就是把护理人员的职业生涯规划的制定、实施、调控纳入医院的人力资源规划体系。对护理人员职业生涯进行管理，其目的是让护理人员通过每个阶段的规定培训，获得相关知识和技能，促进专业能力进步，提升护理品质，把临床晋级与职称晋升、行政晋级制度有机结合，帮助护理人员树立自信心，培养专业能力。进行职业生涯培训，也可提升工作满意度，增加护理人员留任机会。

护理人员职业生涯规划管理包括：协调组织及个体目标、帮助个体制定计划、为个体创造条件帮助实现其计划。主要从以下方面进行思考和管理：

1.协调医院及个体目标 护理管理者应了解护理人员的个体目标并寻找与医院目标的共同点，根据医院的实际情况和个体的自身条件，制定切实可行的培养目标，且与医院的发展目标协调一致，力争达到在医院目标实现的同时个体目标也得以实现。

2.协助护理人员设计职业生涯 职业生涯设计是在充分了解自我的基础上，结合外部条件，确定自己的职业目标和职业走向，并制定相应的工作、教育和培训等行动计划，护理管理者应协助个体制定出可行性强、盲目性低的职业生涯规划书。

3.协助护理人员实现职业生涯规划 为实现护理人员的职业生涯规划，护理管理者应根据工作实际，结合护理人员的个体需求，为其提供多层次、多形式、可操作的院内外培训、进修及学历教育，提供阶段性工作轮岗，拓展其职业技能和经验，并制定与护理人员能力晋级相结合的护理人员考核和晋升机制，激励其不断努力进取。

4.建立护理人员的个人档案 个人档案包括个人简历、岗前培训相关资料(培训项目清单完成表，综合能力考核表等)、在岗培训(第0~4阶段培训项目清单完成表等)、继续教育情况、教学能力、各种评价资料、资格证书、护士职业阶梯晋级等相关资料。

第六节 护理人员岗位培训管理

人才是组织最基本也是最重要的资源。优质护理服务示范工程活动明确要求各级各类医院应积极开展临床护士的岗位培训，以岗位需求为导向，不断适应临床护理工作的发展，增强培训的科学性、针对性和实用性，提高护士队伍的专业技术水平和服务能力。护理人力资源培训是医院人力资源管理与开发的重要组成部分和关键职能，通过岗位培训，造就护理人才，对于推进“优质护理服务示范工程活动”具有重要意义。

一、基于胜任特征的护理人员培训体系

(一)护理人员培训的概念

护理人员培训是指医院为开展医疗业务及培养人才的需要，采用各种方式对护理人员进行有目的、有计划的培养和训练的管理活动。其目的在于使培训内容与岗位需要相结合，帮助护理人员获得适应组织发展所必需的知识和技能，形成与组织目标及组织文化相一致的工作态度和行为，从而促进组织效率的提高和组织目标的实现。护理人员培训主要包括新进护士岗前培训、护士规范化培训及继续护理教育三个方面。

(二)培训的组织管理

1.护理部教学管理组 在医院护理副院长或护理部主任的领导下，设立护理部教学管理组，由护理部教学副主任、教学干事及护理教学骨干等组成。其工作职责主要包括：建立健全护理人员培训体系及相关工作制度；制订各级各类护理人员培训计划并组织实施；负责对护理人员培训需求的确认、教学评估及教师遴选认证等工作。

2.片区教学小组 在科护士长的领导下，设立片区护理教学小组，成员包括各片区护士长及片区总带教老师，主要负责制定各片区各级各类护理人员培训计划并组织实施，督查各科室培训及教学计划的实施情况，并与护理部定期沟通。

3.科室教学小组 在护士长领导下，由2~3名护理教学骨干组成，根据护理部年度培训计划并结合科室的护理工作实际，制定各科室护理人员的培训计划并组织实施。

4.护理师资队伍 培养“双师型”护理教师，建立护理师资库。鼓励各科室有能力授课的护士长及护理骨干成为医院护理培训师资。

(三)基于胜任特征的护理人员培训体系

1.胜任特征的概念 胜任特征由美国哈佛大学著名心理学家 McClelland 于 20 世纪 70 年代提出，是指能将某一工作(或组织、文化)中表现卓越者与绩效平平者加以区分的个人潜在特征，包括动机、某领