

护士分层管理与运用

戴太芳 编著



云南出版集团公司
云南科技出版社

护士分层管理与运用

戴太芳 编著

云南出版集团公司
云南科技出版社
• 昆明 •

图书在版编目 (CIP) 数据

护士分层管理与运用 / 戴太芳编著. — 昆明 : 云南科技出版社, 2014.9
ISBN 978-7-5416-8493-7

I. ①护… II. ①戴… III. ①护理人员—人事管理
IV. ①R192.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 226877 号

责任编辑: 欧阳鹏

封面设计: 涂文静

责任校对: 叶水金

责任印制: 翟苑

云南出版集团公司

云南科技出版社出版发行

(昆明市环城西路 609 号云南新闻出版大楼 邮政编码: 650034)

北京京华虎彩印刷有限公司 全国新华书店经销

开本: 880mm×1230mm 1/32 印张: 9.75 字数: 189 千字

2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

定价: 50.00 元

目 录

第一章 护理管理学	1
第一节 护理管理概论	3
第二节 护理组织人事管理	11
第三节 护理质量管理	12
第四节 护理安全管理	23
第五节 护理业务技术管理	36
第六节 医院感染的护理管理	44
第二章 护士分层管理概述	52
第一节 护士分层管理的含义	52
第二节 护士分层管理实施原则	55
第三节 护士分层管理的相关理论	57
第四节 护士分层管理的效果及意义	60
第三章 护士分层管理现状及研究进展	66
第一节 国内外护士层级划分及管理现状	66
第二节 护理人员分层管理制度	79
第三节 实施护士分层管理模式的方法及思考	85
第四节 护士分层管理现存问题及对策	96
第五节 护士分层使用的发展趋势	99

第四章 护士分层培训教育	107
第一节 护士分层培训教育的概况	107
第二节 护士分层培训教育的实施	111
第三节 专科护士分层培训项目	119
第四节 护士分层培训教育的意义	159
第五章 护理管理者的分层管理及管理理论	162
第一节 护理管理者的分层管理	162
第二节 护理管理者的基本素质和管理技能	173
第三节 管理理论对护理管理者的启示	179
第四节 新时期护理管理者管理策略探讨	185
第六章 护士绩效考核概述及方法	193
第一节 绩效考核的基本概念及内涵	193
第二节 临床护士绩效考核指标体系的研究设计	197
第三节 护士绩效考核的作用和意义	204
第四节 护士绩效考核的基本原则及步骤	207
第五节 护士绩效考核注意事项及误区	210
第六节 国内外护士绩效考核研究现状及问题	213
第七节 护士绩效考核的基本方法	221
第八节 改善医院护士绩效考核效果的举措	247
第七章 护士分层管理在不同领域的应用	250
第一节 护士分层管理对提高内科护理质量的影响	250
第二节 护士分层管理在外科病房中的应用	254
第三节 妇产科护士分层管理应用	256
第四节 护士分层管理在提高儿科护理服务质量中的作用	260
第五节 护士分层管理在老年病科的应用	262
第六节 护士分层培训在精神科的实施	265

第七节 护士分层管理在重症医学科中应用	267
第八节 护士分层管理在急诊科的应用	271
第九节 烧伤科护士分层管理的应用实践	273
第十节 护士分层管理在肿瘤专科的应用	275
第十一节 内分泌科实施护士分层分组责任制护理实践与效果	278
第十二节 心血管病外科成人术后 ICU 临床护士分层管理.....	281
第十三节 手术室护士分层管理实践.....	284
第十四节 能级质控在护士分层管理中的应用	292
附 1 护士守则	295
附 2 护士条例	296

第一章 护理管理学

弗洛伦斯·南丁格尔简介：1820年5月12日，南丁格尔生于一个名门富有之家。南丁格尔毕业于剑桥大学，博学多才。自童年开始，南丁格尔即对护理工作深感兴趣，她常利用游览的机会参观修道院、女子学校，还去孤儿院探询慈善事业的情况及经营方法。1854至1856年，在克里米亚战争中，南丁格尔奔赴战场，她以人道、慈善之心为伤员服务，被誉为“提灯女神”。战争结束后，她被视为民族英雄。1860年，南丁格尔在英国圣托马斯医院创立了世界上第一所正规的护士学校。她还撰写了《医院笔记》、《护理笔记》等著作，这些著作以后都成为了医院管理、护士教育的基础教材。

她是世界上第一个真正的女护士，开创了护理事业。1912年，国际护士会(ICN)倡议将5月12日(南丁格尔的生日)定为国际护士节，以缅怀和纪念这位伟大的女性。

南丁格尔誓言：余谨以至诚，于上帝及会众面前宣誓：终身纯洁，忠贞职守，尽力提高护理之标准；勿为有损之事，勿取服或故用有害之药；慎守病人及家属之秘密，竭诚协助医生之诊治，务谋病者之福利。

以疾病为中心的护理：1. 现代护理建立和发展的初期阶段。

2. 医学摆脱宗教和神学获得空前发展,形成了“疾病为中心”的护理模式。3. 护理从属于医疗,护士是医生的助手。4. 护理工作的主要内容是执行医嘱和各项护理技术操作。

以患者为中心的护理: 1. 建立在生物—心理—社会医学模式的基础上。2. 强调人是一个整体,在疾病护理的同时重视人的整体护理。3. 护理发展成为一个专业,形成了自己的理论体系和科学工作方法;护士能用“护理程序”(评估、诊断、计划、实施和评价)对患者提供全身心的整体护理;护理工作专科化程度也在增加,出现了专科化护士。4. 护理教育逐渐转为大学教育,护理管理成为医院管理重要的子系统。

以人的健康为中心的护理: 1. 护理专业成为一门以基础医学、临床医学、预防医学及社会科学和人文科学相关的综合应用学科。2. 护理工作从医院扩展到社区和家庭。3. 护士成为向社会提供初级卫生保健的主要力量。4. 护理教育形成了从专科、本科到硕士、博士培养的完整体系。

随着护理学科的发展,现代护理管理的方法和模式也在不断的更新。现代护理管理更趋向科学化、人性化和专业化。2008年5月12日,国务院颁布的《护士条例》开始实施。这标志着我国的护理管理进入了更高层次的规范化、法制化的阶段。现代护理管理的发展要求我们以科学发展观为指导,以深化医药卫生体制改革为契机,以加强护士队伍建设为重点,完善制度体系,加强科学管理,提升服务能力,使护理事业发展事业医学科学进步和医学模式转变的要求,满足人们群众日益增长的健康需求。

第一节 护理管理概论

一、护理管理学理论

护理学是诊断和治疗人们现存的潜在健康问题的反应,是有别于医疗实践的独特领域。其学科主要综合应用人的生理和心理相互关系的知识,以及自然科学、社会科学、思维科学的知识,帮助、指导、照顾人们保持或重新获得体内外环境的相对平衡,以达到身心健康,精力充沛。

护理管理学是将管理学理论和方法应用于护理实践并逐步发展起来的一门应用学科。主要配合研究护理管理现象和规律,通过计划、组织、人力资源管理、领导、控制五个管理职能,达到保证护理管理效率的目的。了解护理管理学的基础理论和方法,以及护理管理的组织结构、特点和任务,掌握管理的五个职能,运用管理基本理论和技能,解决护理管理中的实际问题。

护理管理学是医院管理的重要部分,护士长是护理管理工作的主体。提高护士长素质是改善护理管理的基本保证,充分利用护理管理技巧是完成高质量护理管理的必要手段。

护理管理学既属于护理学,又属于管理学的分支学科范围。护理管理是一种行为过程,是护理管理者为了实现管理目标,采用一定的组织形式和方法,指挥、协调和控制被管理者完成预定护理目标的一种活动过程。管理者、被管理者和作用对象构成管理活动的三要素,其中管理者是活动的主体,护士长即为科室和病房护理管理的主体,如何提高护士长的素质和管理能力,改善护理质量是摆在当前医院管理者面前的重要课题。

护理在患者的治疗过程中是一个重要的环节,护士既是医

疗的提供者又是医疗的协调者。在护理过程中,产生了大量的护理信息,护理信息是医院信息系统的重要内容,它包括科学技术信息、诊疗服务的业务信息和护理管理的信息。美国护理学家 Swansburg 指出:护理管理是有效地利用人力和物力资源,以促进护理人员为患者提供高质量护理服务的过程。美国护理管理专家 Gillies 指出:护理管理是护理人员为患者提供照顾、关怀和舒适的工作过程,并认为护理管理的任务是通过计划、组织以及对人力、物力、财力资源进行指导和控制,以达到为患者提供有效而经济的护理服务的目的。

为了科学、高效、经济地开展护理管理,在组织机构上,医院的护理管理体系一般可分为三级。一级管理是护理指挥总系统(护理部),它是全院护理工作的指挥调度机构,是护理工作运行的中枢,对全院护理工作起着决定性的作用。二级管理是在护理指挥总系统下有三个分系统:(1)护理运行分系统,主要是指直接为患者服务的护理部门,包括门急诊、临床科室、手术室等。这些系统面向患者,其工作状况如何,是护理工作质量好坏的直接反映。(2)护理支持分系统,主要是指总务供应、药品器材供应、患者饮食和某些医技科室等,它是护理工作正常运行的保证,没有这些系统的大力支持,护理工作就难以完成任务。(3)扩展分系统,主要是指护理发展和提高的组织,一般是指护理教学和科研组织,它对在职护理人员的培训教育与新业务、新技术和护理科研工作的开展,发挥着发展壮大和增强后劲的作用。一般来说,扩展分系统与护理运行分系统是密切配合的,也可以说是为护理运行分系统服务的,但它也有一定的独立性。

二、护理管理概述

(一) 护理管理的概念和任务

护理管理是以提高护理服务质量为主要目的的工作过程。世

界卫生组织（WHO）给护理管理做了如下定义：护理管理是为了提高人民的健康水平，系统地利用护士的潜在能力和其他人员或设备、环境和社会活动的过程。”该定义强调了以下几个要素：

①护理管理的最高目标是提高人民的健康水平；②护理管理是一个系统过程，管理的对象处于一个系统之中；③护理管理的要素包括以护士为主的有关人力资源、物资设备资源、环境和社会资源。

现代护理功能是一以增进人类健康为主要的服务，包括指导保健、预防疾病、处置分娩、照顾产妇、协助康复事业等业务，综合称为护理。为了实施护理，要明确护理功能，建立护理组织，还要实施科学的护理管理。

护理管理分为护理行政管理、护理业务管理、护理教学管理。护理行政管理主要是遵循国家的方针政策和医院的规章制度，对护理工作组织管理、物资管理、经济管理；护理业务管理是对护理各项业务工作进行协调控制，以保证护理工作质量，提高护理人员的业务能力，提高工作效率；护理教学管理主要是为了培养高素质的护理人才，提高队伍素质而进行的管理活动。

（二）护理管理的意义及特点

1. 护理管理的意义 护理管理是现代医院管理的重要组成部分。护理管理的水平是医院管理水平的重要体现。科学的护理管理是提高护理质量的保证，在提高护理质量方面，管理与技术是相辅相成的，二者缺一不可。科学的护理管理是促进护理学科发展的重要保证，有效地管理，可以为学科发展指明方向，加快学科发展的进程。

2. 护理管理的特点 广泛性广泛性表现在护理管理范围的广泛和参与管理的护理人员的广泛。护理管理的范围包括组织管理、人员管理、业务管理、质量管理等，参与护理管理的人员包括护理管理者以及各个部门各个班次的护理人员。综合性护理管理学除具有管理学的特点外，还受多种因素的影响。因此，护理管理

既要综合利用管理学的理论和方法,又要考虑护理工作的特点和影响因素。独特性现代护理学已经发展成为一门独立的学科,随着医学模式的转变,护士的角色也由过去单纯的执行医嘱、协助医生进行诊断治疗的协助者,发展成为独立的进行护理诊断和处理人们现存的和潜在的健康问题的管理者。

护理管理的特点是与护理学科的特点密不可分的,护理工作除有与医生协同完成诊治的工作外,主要是完成独立的护理工作。护理工作的对象是人,在以生理—心理—社会的医学模式下,护理工作更显示其独立的、自身的规律和特点。因此,护理管理已不仅仅是护士长、护理部主任的责任,每一位护理工作者为了照顾护理对象,为他们提供护理服务,均需做计划、沟通及运用解决问题的程序等工作。所以,每一位护理人员都是管理者。护理管理要符合护理工作的科学性和服务性,临床上以病人为中心的护理,科学性、服务性、技术性、思想性及时间性、连续性都很强,要求理论联系实际,脑力劳动和体力劳动相结合。护理工作联系广泛,协调好各交叉面的关系是护理管理的重要内容。护理工作的连续性强、独立操作多、责任重,接触病人密切,精神紧张,工作劳累,生活不规律。因此,对护士的素质提出了特殊的要求,通过细致管理、教育培训等手段,使护理人员有较好的素质修养。

(三) 护理管理实践

在市场经济条件及医疗体制改革的进程中,护理管理者要及时掌握国内外护理管理信息和发展动态,吸取国内外先进的护理管理理论和方法,大胆实践,勇于创新,发展护理学科,促进护理管理与国际接轨。因此,为了适应医院内外环境的变化,实现诸要素的最优整合,使之保持竞争优势,并具有持续发展的能力,这是当前护理管理者最关注的问题。

1. 加强人才培养,提高专业素质

管理工作要遵循“尊重人、依靠人、发展人和关爱人”的重

要原则,从而提高护理人员的综合素质。根据国家加快发展护理本科及研究生教育步伐的精神,不断扩展高层次人才培养规模,开展护理管理、护理教育和护理科研,培养和发展高素质护理学科的高水平人才势在必行。

(1) 人才梯队建设。护理人员学历结构参差不齐,要求护理管理者优化人才培养环境,注重选拔中青年学科带头人,做到人才选拔、培养、提高、使用和管理一体化,以挑起学科建设和发展的重任;在实行护士注册制的同时,制定专科护士资格认定制度,开展专科研究,为服务对象提供预防、康复和临终的专业护理,以适应医学专业的建设和发展。

(2) 深化继续教育。遵循医院和学科发展规律和知识结构不断更新的需要,积极拓宽加深训练的口径,注重技能提高,逐步建立制度化、网络化、多层次、多渠道的在职继续教育新模式,制定不同专科、不同层次人员的继续教育的内容、考核目标、考核标准、考核重点及考核办法,不断提高人才的专业水平。

(3) 营造科研、创新氛围。营造一个有组织的、积极的创新氛围,加快护理研究成果在临床的应用。

2. 立足实际,积极实施创新管理

在科学技术快速发展的今天,创新和发展是护理管理的核心内容。只有创新,才能不断地壮大自己、发展自己;只有创新,才能更好地运用管理知识,整合优化资源,创造更高的价值,更好地为患者服务。

(1) 管理创新。作为护理管理者必须有强烈的创新意识,树立科学发展观及以人为本、顾客至上的观念,树立先进的护理文化及危机管理理念。同时,明确自己的角色定位,积极参与医疗保障制度改革及医疗卫生体制改革实践,从医疗资源消耗的粗放型管理向“优质、低耗、高效”的精细化管理转变,为加强医院护理管理,发展护理学科提高可持续发展的路子。

(2)技术创新。高新技术及高精尖仪器设备在医疗领域的应用,使医疗技术水平不断提高,因此,护理管理者必须加强护理人员的专业技术培训,在熟练掌握常规专业技术的同时,注重学习和掌握本学科高新技术,配合好专科新业务、新技术、新方法的应用,确保医疗质量。结合临床需要,研究现代化医院的护理装备和技术革新项目,特别是要适应信息网络化的发展。

(3)服务创新。护理管理人员要树立市场观念,根据就医者的需求确定自己的服务方向和方法,必须由单一的护理型模式转向护理、预防、保健、康复相结合的综合护理模式,积极探索医院、社区、家庭相结合的全方位护理途径和管理方法。

(4)管理创新。结合医院实际,积极探索新医学模式、新护理观念相匹配的护理管理体制和管理模式,以整体性、系统化、分层次、按程序的管理理念,做到责、权、利对等,使护士人、财、物的管理合理到位,充分发挥管理的效能,全面提升护理管理质量。

3. 树立以病人为中心的护理理念

护理管理者必须坚持以病人为中心,把病人是否得到方便、快捷、安全、舒适、满意的护理服务作为护理学科生存和发展的基础。

(1)实施科学管理。作为现代护理管理者应从经验管理走向科学化管理,协调好各方面的关系,努力从被动管理转变为发挥创造力的参与式管理,在认真执行相关部门制定的护理工作条例、规章制度、专科护理常规、护理技术操作规程及各级护理工作职责的同时,注重行为和心里护理,通过沟通、疏导、激励、消化缓解职业应激及负面情绪,改善护理人员心里环境,使之全身心地做好本职工作。

(2)落实整体护理。整体护理强调了病人身心的整体性、人与环境的整体性、人际关系的整体性、病人需求的整体性,从而延

伸了护理服务的整体性、医疗与护理的整体性、医疗服务的整体性，最终体现“以病人为中心”的人文关怀。因此，管理者要不断扩大“按职上岗—分层管理—能绩对应”的护理工作模式的研究，在做好专科护理的基础上，研究探讨符合医院特色、达到标准化整体护理工作的评价体系，使护理服务质量达到患者的期望。

（四）护士长的管理思路

护士长是最基层的护理管理者，又是护理管理的主力军。因此，护士长树立开拓创新意识、继续学习意识、激励效能意识，深刻领会科学文化管理的内涵，及时转变观念，适应新时期的发展需要，紧跟科学技术的发展步伐，结合行业自身的发展特点，调整思路，积极实践，才能收到事半功倍的效果。

1. 开拓创新理念

在新型的医学模式下，护士长应该在护理业务的发展、病人的特色护理、护士的技术、护士与病人的沟通及健康宣教等方面大胆创新，改变病人求医的老观念，坚持以病人为中心的护理模式，一切围绕病人的利益，创新服务项目，并在实践中检验制度、标准的可行性，不断反馈病人的感受。病人是多样的，病人的需求是不一样的，护士长要围绕这个轴心去探索、去思考、去创新。

护理工作包含了专业技术、仁慈爱心、人际沟通艺术，针对工作中存在的问题大胆设想，及时改进，暂时不能改进的找机会，争取条件逐步改进。比如护士排班一定要机动，根据病人的需求灵活排班；责任护士的工作要有灵活机动的管理机制，谁的技术好、沟通能力强、病人满意就安排谁到这个岗位，并提高相应的待遇，让护士努力去竞争这个岗位。同时，要让得到这个岗位的护士有自豪感、成就感，

2. 完善知识结构，丰富内涵素养

时代的更新带动了医疗行业的飞速发展，医院新的服务理念

来了新的压力和挑战。面对危重病人的抢救,复杂心理病人的沟通、躯体障碍病人的压疮预防、疑难病人的护理诊断;面对健康宣教的深入、病人对医疗费用的敏感和护士法律意识的淡薄、医疗纠纷的逐年增多,护士长应该从提高专业知识的深度着手,改进管理方法,了解不同人群的心理需求,寻找最佳的服务方式。

为适应快速发展的时代要求,护士长不但要学习书本知识,还有学习临床知识;不但要学习专业知识,还要学习社会与心理学知识;不但要学习护理管理,还要从新的高度引入企业管理的理念,掌握动态管理的技巧。护士长必须不断学习,不仅要具备精炼的专业知识,还有用衍生的相关知识来充实自己、丰富内涵、提升素养。

3. 确立激励效能意识

护理工作点滴零散,既有脑力劳动,又有体力劳动;既有事务性工作,又有技术性工作,稍不注意就会酿成差错,造成事故。如何调动护理人员的工作积极性,消除消极怠工的情绪,使每个人的潜能发挥到最大,是护理管理者应该考虑的问题。因此,对护士进行分层管理,通过绩效管理和激励机制,正确评定每个人的能力,才能使群体的所有人都能各尽其长、各尽其用。

护理管理是医院管理的一个重要组成部分。从医院人员构成上看,护理人员约占医院总人数的三分之一,占卫生技术人员的一半,是医院诊疗技术工作中的基本队伍,对提高医疗护理质量起着重要作用。从医院管理程序和过程上看,护理人员与直接管理的部门将近占医院所有部门的四分之三,从门诊到病房,从急诊室到观察室,从手术室到供应室,从诊疗、检查、处理到饮食、起居、环境,每个环节都有大量的护理管理工作,在医院的门急诊管理、病房管理、物资设备等管理工作中具有十分重要的地位。从护理分系统与其他分系统的广泛联系看,护理工作与医生之间、与医技科室之间、与总务后勤科室之间、以及与预防

保健工作都有着广泛的联系，并对这些系统地工作施以较大的影响。因此，从一定意义上讲，护理管理的水平是衡量医院科学管理水平的标志之一，也是整个医院管理水平的缩影。

第二节 护理组织人事管理

护理管理是护理学科、护理技术和管理艺术的结合，有利于实现医院管理目标、提高护理部门工作效率和质量、发展护理学科和建设护理专业。为了实现护理管理目标，护理工作必须具有组织保障。同时，护理工作和护理管理的任务还取决于护理人力资源管理，即人员的编制和护理人员素质、护理工作的分工机制和护理人员工作积极性。

一、护理管理体制

护理工作从属于医生诊疗工作是近代医院的特点，现代医院管理模式中护理工作已经形成了一门有自身特点的独立学科，形成独立管理体制势在必行。

护理管理体制：护理部主任对各科护士长直线领导体制，各科科主任对护士长具有业务指导关系。

护理部主任通过科护士长、护士长、护士三级负责制或护士长、护士两级负责制领导全院护理工作。

二、医院护理人力资源管理的内容

护理人力资源管理是通过一定程序和方法，合理安排和有效利用医院护理人员，发挥每个人潜能，提高工作效率，实现组织