



建设精干高效的护理管理团队 促进医院全面健康发展

唐立峰

中国医科大学四平医院
吉林省四平市中心医院



综合性三级甲等医院
开放床位1200张
医用面积9万余平方米

2011年成为中国医科大学四平医

现有**职工**1224人

其中**副主任医师以上**人员402

护理人员546人

护理管理人员103人



设有44个专业学科



四
所
分
院



同
谋
划

同
部
署

同
投
入

同
发
展

进入新世纪以来，为了最大限度地适应卫生事业发展要求和不断满足广大患者日益增长的医疗服务需求，我院始终将护理工作放在和医疗工作同等重要的位置，坚持做到同谋划、同部署、同投入、同发展，推进护理工作快速发展。

年轻化
专业化
高素质
高效能



特别是在护理管理队伍的培养和使用方面，努力建立一套全新的选拔、培养和使用机制，有效地激励和促进护理管理人才的脱颖而出，因而在本院建成了一支年轻化、专业化、高素质、高效能的护理管理团队，有力地促进了医院工作的整体提高和全面发展，得到了上级领导部门的良好评价。



汇报内容



一、强化选任机制，大力度催生护理管理人才



二、强化培训机制，多渠道培养护理管理人才



三、强化使用机制，全方位历练护理管理人才



一、强化选任机制，大力度催生护理管理人才

护理管理在医院管理中占有非常重要位置，直接影响着医疗质量、服务水平和医院的整体形象。为此，建设一支与医疗工作相适应、在医院管理中发挥重要力量的精干、高效的护理管理团队，既是提高护理质量和管理水平的需要，更是实现医院持续、健康、快速发展的需要。为了将具有较高执行能力、沟通协调能力、开拓创新能力的综合性、能力型护理管理人才选拔出来，在护理岗位上培养、提高和使用，我院从三个方面入手，建立了一个集竞聘上岗、梯队储备与效能考评为一体的护理管理干部选任机制，很好地催生了护理管理人才的脱颖而出，也促进了护理工作的蓬勃发展和护理管理队伍的健康成长。





(一) 实行竞聘上岗 坚持择优选任

三年一个周期

人事制度改革

分配制度改革

• 改革前

管理队伍年龄老化 学历职称比例失调
任用干部论资排辈 干部的使用终身制

竞聘上岗 择优选任

• 2001年第一个改革周期

设定条件
理论考试
业务考核
民主测评
演讲答辩
综合评价

院长聘任

12位年轻护士

临床管理序列

(一) 实行竞聘上岗 坚持择优选任

- 在接下来的三个周期深化改革中，我们不断完善并强化了竞聘上岗机制，先后将69名普通护士选拔到护士长岗位；同时也将30余名现职护士长从岗位上撤换下来，彻底改变了队伍年龄老化、知识老化、管理思维老化的现状。





护士长的平均年龄由49.5岁降到目前37岁，本科学历占88.6%



形成了一支结构合理、队伍精干、优质高效、充满活力的管理团队



(二) 建立考核机制 激发队伍活力

竞聘上岗是加强护理管理的第一步，要想让这支队伍始终处于充满生机和活力、体现优质与高效的状态之中，就必须建立一整套措施严密、标准明确、评价科学的考核机制。

1、综合目标考核

2、管理能力考核

3、业务能力考核



(二) 建立考核机制 激发队伍活力

1、综合目标考核

综合目标管理责任制

护理
部分
分解
量化

护理管理

业务建设

工作质量

科研教学

病人安全

二级目标管理责任书



(二) 建立考核机制 激发队伍活力

1、综合目标考核

采取了周检查、月考核、季评价的办法进行考核。

通过目标管理、

绩效评估、

量化考核，

在年终总评时兑现奖罚。



年度工作述职

科室职工测评

★ 《医院奖罚条例》

95分者为优秀，给予奖励

70分以下者诫勉谈话

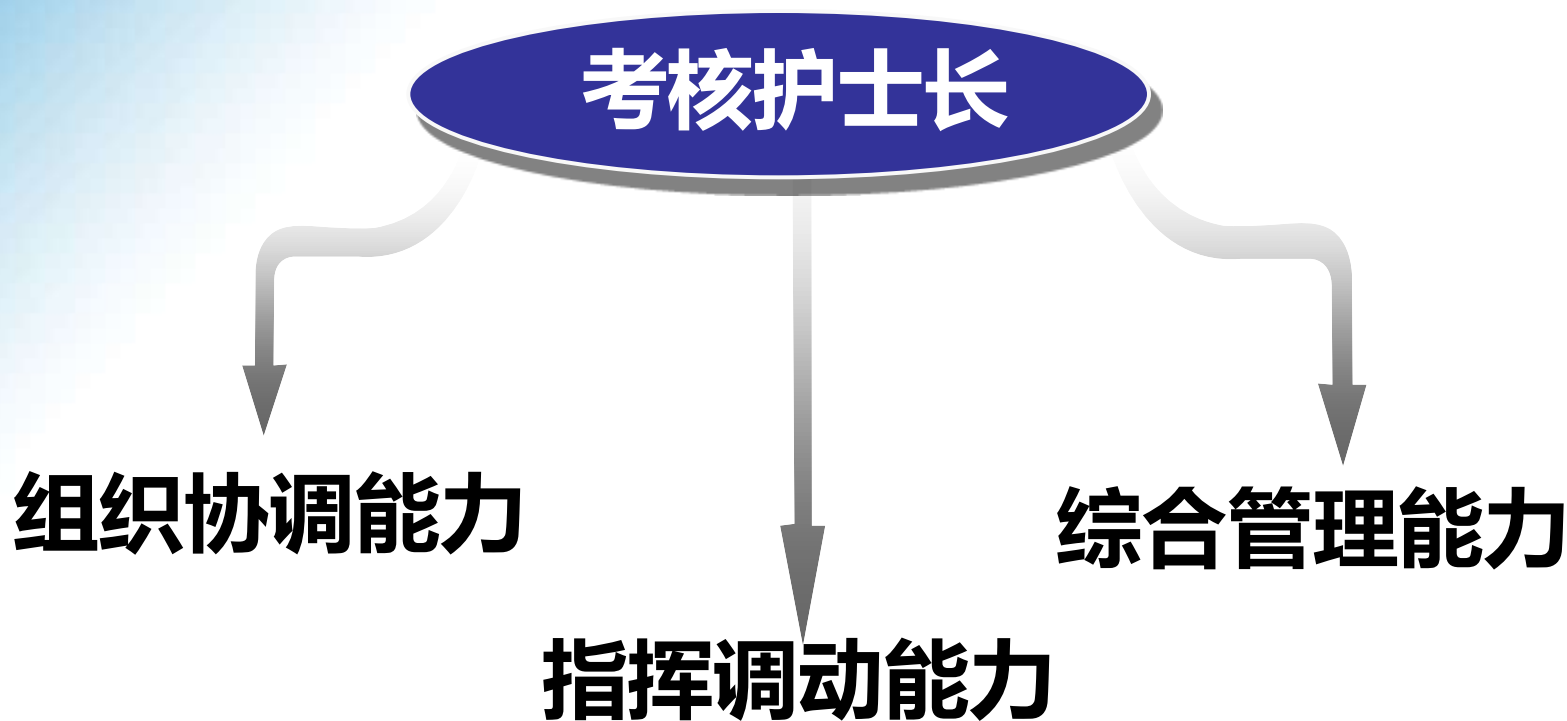
60分以下者直接解聘

几年中先后有5人被诫勉谈话；有2人被解聘。



(二) 建立考核机制 激发队伍活力

2、管理能力考核





(二) 建立考核机制 激发队伍活力

2、管理能力考核

一是综合管理能力考核

医院制定了护士长考核手册，
涵盖了职业素质、护理管理、专科业务、教学科研、优质护理服务
5大方面共50小项的目标要求，
每个方面都有具体任务，
每项任务都有评价标准。

由主管院长协同职能部门，按照考核计划和标准进行考核评价，结果进入护士长考核档案，与评聘和评先评优挂钩。



(二) 建立考核机制 激发队伍活力

2、管理能力考核

二是质量管理能力考核

“七条线”

分级护理

护理安全

感染控制

护理文件

重点岗位

病房管理

三基培训

随机抽查

定期检查

院护理质量管理委员会



(二) 建立考核机制 激发队伍活力

2、管理能力考核

三是疗区管理能力考核

评价标准

35项标准

百分制考核

形成体系

评价部门

护理部

党办

总务科

保卫科

评价结果

季度评比

授牌表彰

年度汇总

奖优罚劣



(二) 建立考核机制 激发队伍活力

3、业务能力考核

为强化护士长、护理组长的专科理论和业务技能，让她们做到打铁首先自身硬，我们依据年度护理人员业务培训计划，从“三基”、“三严”要求出发，按照业务职称要求，建立了对护士长系列业务能力的考核体系，如制定了系统考核标准，组成了专门考核小组。

考核方法

理论考试与技能考核相结合
专题业务讲座与专科查房能力相结合

考核成绩进入考评档案
作为评聘的重要依据



(二) 建立考核机制 激发队伍活力

3、业务能力考核

护士长

“三个一”

- 一篇国家级核心期刊论文
- 一项市级以上科研项目
- 开展一次区域内专题业务讲座





(二) 建立考核机制 激发队伍活力

经过严密的、量化的考核机制

不断地激发和调动

全体护士长的责任意识

竞争意识

拼搏进取精神

为护理发展提供坚实保障



(三) 形成梯队优势 储备后备力量

护理
院长

早在上个世纪80年代我院就设置了护理院长岗位，也是全省最早实现护理体系垂直管理的医院之一。随着护理工作的深入，我院逐步构建完善了具有本院特色的层级护理管理体系，并建立了护理梯队人才库。



(三) 形成梯队优势 储备后备力量

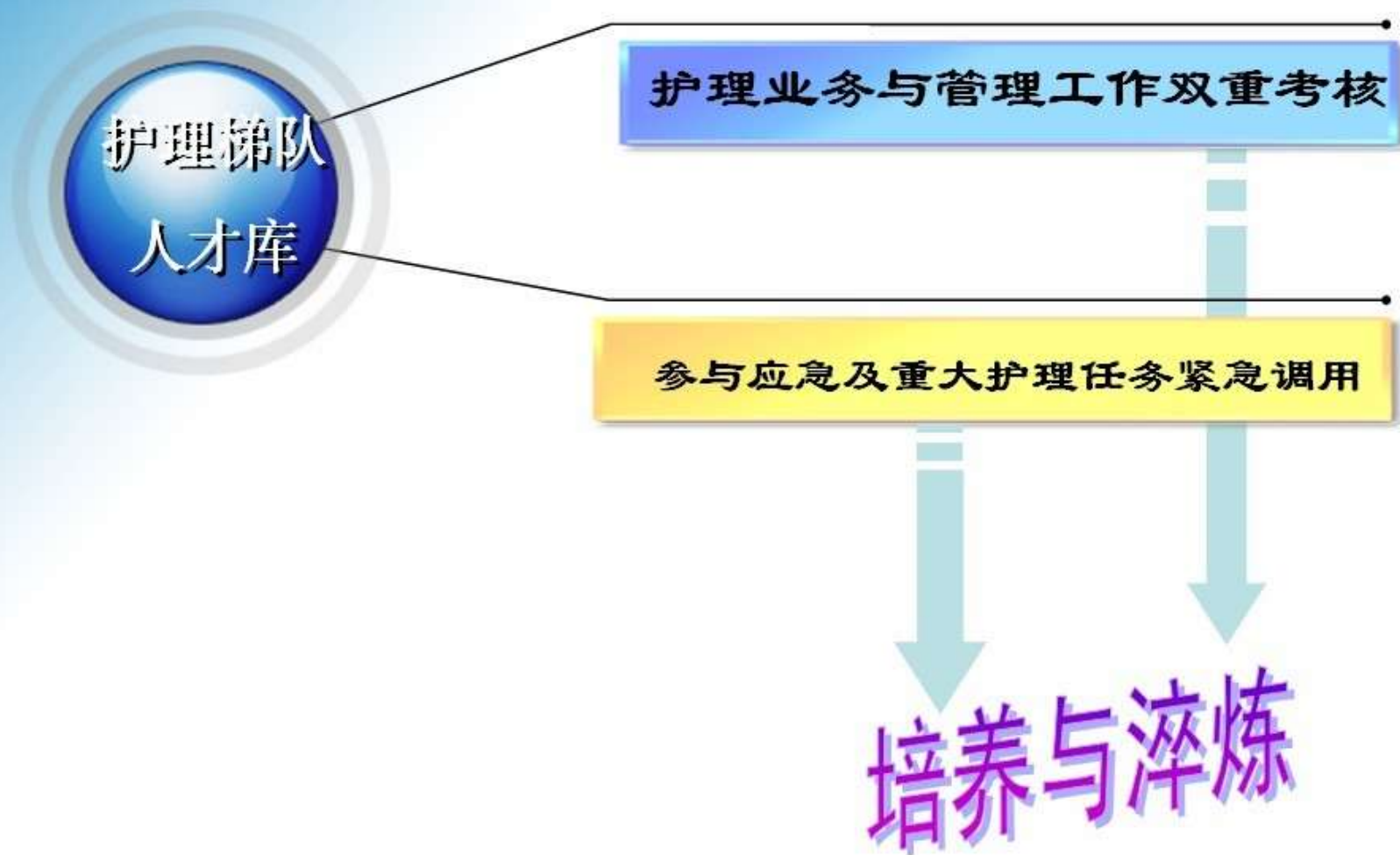


护理梯队
人才库

几年来，在每个改革周期护士长竞聘上岗完成之后，都从实际出发，在未能上岗的竞聘者中选留部分优秀者进入护理梯队人才库；每年选拔一定名额的护理组长进入护理梯队人才库；通过医德医风、业务技能考试考核等选拔形式，也使部分优秀护士进入到护理梯队人才库，这些同志作为护理系列的重要力量，形成了一支资源优厚、后备充足的护理管理梯队。

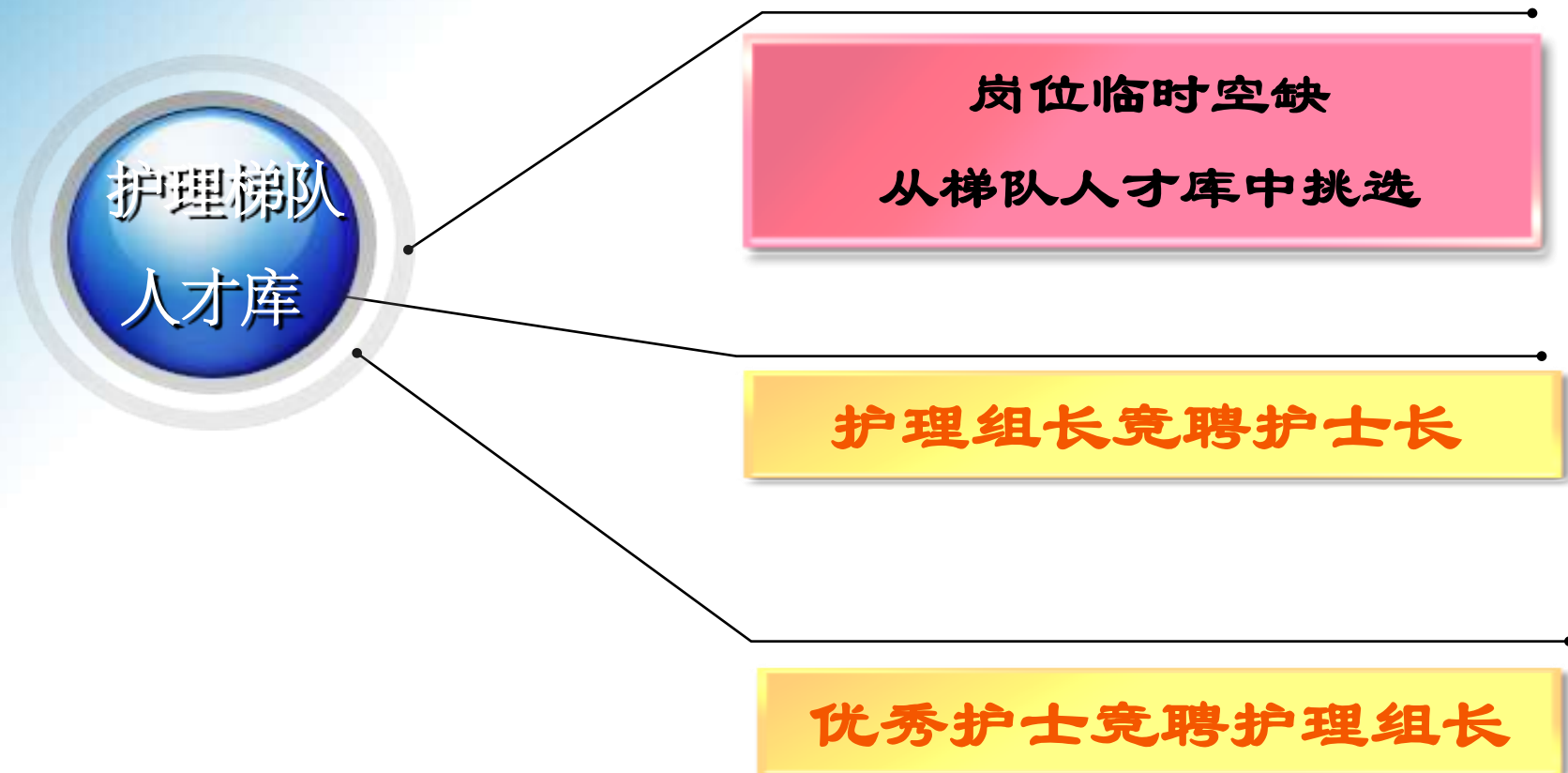


(三) 形成梯队优势 储备后备力量





(三) 形成梯队优势 储备后备力量





二、强化培训机制，多渠道培养护理管理人才

推进护理管理工作紧跟国内外护理前沿，满足广大患者不断提升的护理服务高品位需求，已经成为当今医院管理的重要方面，其中搞好培训教育这一环，既是提高护理队伍整体素质的需求，更是医院管理与发展的需要。于是，我们不惜加大投入力度，每年都拿出百余万元，用于护士长及护理团队的人才培养。



二、强化培训机制，多渠道培养护理管理人才



（一）送出去为护士长获知前沿资讯创造条件



（二）请进来为护士长提高管理水平搭建平台



（三）院内培带为管理能力全面提升提供保障



（一）送出去为护士长获知前沿资讯创造条件

“送出去”学习培训，是让护士长接触国内外护理前沿和动态的最佳途径。我们利用一切有利条件，不失时机的将护士长们送出院让她们亲身感受护理工作的新理念、新模式和新思维。

2009年

31位护士长

新加坡
国际管理学院

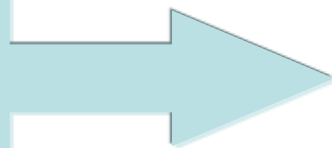
参观了亚历山大、樟宜、陈笃生等多家医院
接受了大量现代化护理管理信息





（一）送出去为护士长获知前沿资讯创造条件

- 近五年，先后派出
护士长百余人次
- 骨干护士257人次



带着以下课题：

- 护理管理
- 专科护理
- 优质服务
- 护理科研

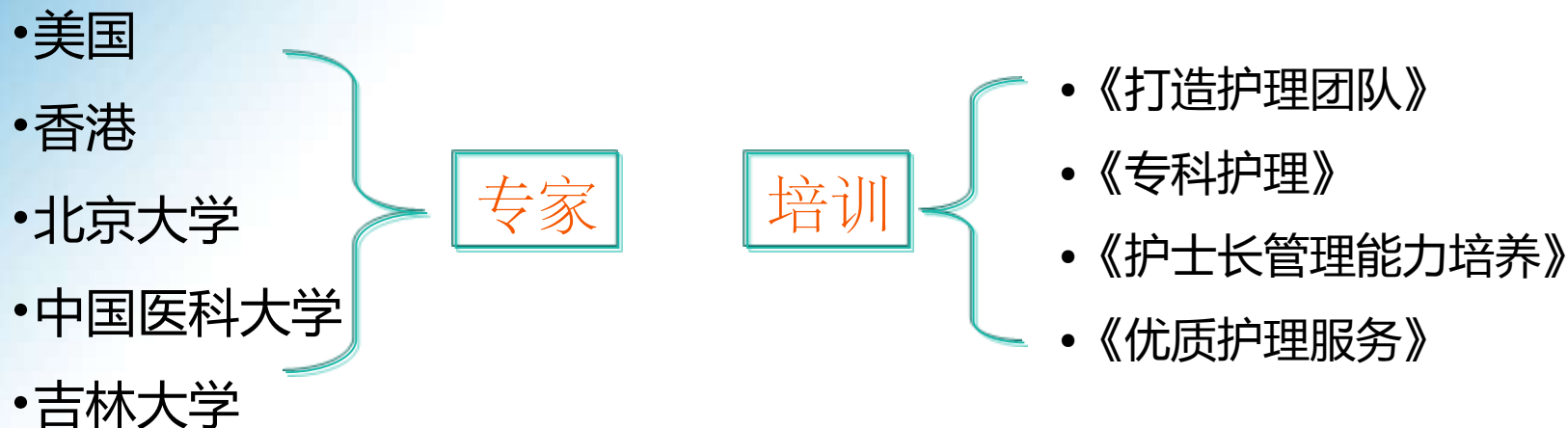
•香港、北京、上海、广东

大家将学到的新知识、新理论、新模式不断运用到各自的护理管理实践中，有效地引领了我院护理工作向新的层面进展。



(二) 请进来为护士长提高管理水平搭建平台

在提高护士长管理能力，提升护理工作水平过程中我们还注重外请专家来院讲学。



让全体护理人员加深了解前沿动态，接受全新理念和管理模式的启发教育，激发护理团队对护理工作的认同感和工作激情，进一步更新思维方式，增强护理工作领导力、执行力和创新能力。

（三）院内培带为管理能力全面提升提供保障

在“送出去”“请进来”同时，我们还不断开拓院内培带措施

每年一次

护士长管理
理论培训班



每半年一次

护理管理论坛



每月一次

质量管理例会



每三年一次

普遍轮训护士长



常年

组织“三基本”培训



通过多种培带形式提升护士长的综合素质

(三) 院内培带为管理能力全面提升提供保障

强化护理质量管理委员会



检查考核、观摩查房、科系内病例讨论

培带方式

多渠道、全方位的培训



获取前沿性管理方法和专业知识
丰厚了护理管理的内涵和底蕴
增长了护理干部的能力和才干
不断开创医院护理工作新局面





三、强化使用机制，全方位历练护理管理人才

在建设精干、高效的护理管理干部过程中，我院还本着“尊重人才、适度加压、放手使用、待遇保障”的工作思路，建立了护理管理干部的使用机制，使护理管理者以良好的职业发展，达到自身价值的体现。



（一）放手使用，发挥效能



（二）赋予权利，体现价值



（三）提供待遇，以人为本





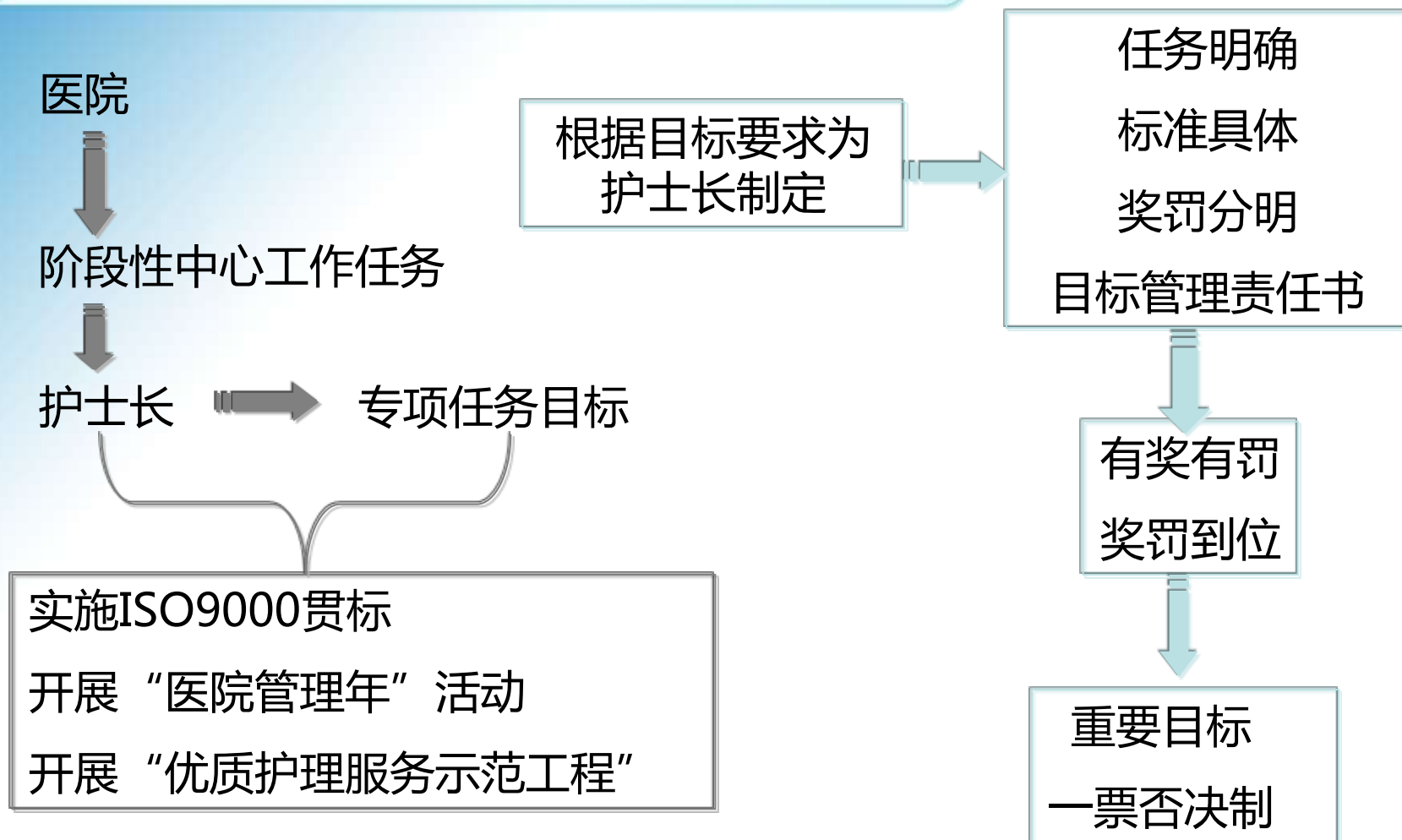
(一) 放手使用 发挥效能



在按工作业绩兑现奖罚的同时，还将其作为年终评先评优的重要条件，不达标，不可进入优秀序列。



(一) 放手使用 发挥效能





（一）放手使用 发挥效能

特别是开展“优质护理服务示范工程”活动以来，我们要求全体护士长站在试点医院高度，带头贯彻落实好“全员、全程、全方位”的服务理念和工作模式，护理团队全力以赴地为实现整体工作目标而努力拼搏，一举抓出了我院全新的护理服务模式和工作特色，得到了全社会和广大患者的良好评价。



（二）赋予权利，体现价值

为了让护理管理者的价值得到最大限度地体现，作用得到最大限度地发挥，院里依据垂直管理原则，从护理院长到护理部主任及护士长，全部实行了层级管理负责制，让其有职有权，有为有位。

• 护理院长在执行院领导班子职权分工的同时，负责全院护理人员的聘用、调配和使用，特别在护士长任用、职称评聘等方面，具有重要发言权。

• 也给予基层护士长相对独立的科内人员调配权、绩效工资分配权、护理组长任用权、目标评价奖惩权、重点岗位人员挑选权、提职晋级建议权。使他们紧密配合学科主任放手大胆管理，担当好管理责任。

• 护士长职权的有效行使，树立了护理管理者的权威性，也体现了护理工作的地位和应有的价值。



(三) 提供待遇，以人为本

在护理管理队伍建设中，我院领导班子还注意不断完善激励措施，做到既要科学合理使用更要实施深切关爱，让全院护理干部时时处处感受到温暖和关怀，得到相应满意的福利待遇。

一是在绩效工资分配上，以合理的比例与倾斜度让护士长感到合情合理，心情舒畅，实现个人价值

二是在职称评聘上，以合理的条件和名额比例让护理系列感到心服口服，没有怨言，得到广泛认同

早在上世纪90年代，医院就拨专款修建了一栋3千平方米的护士住宅楼，专门解决了护士长和骨干护士的住房问题；在后来的医院福利分房中，护士长也均以科主任同等条件分得住房。

三是在福利待遇上与科主任享受同等待遇让护士长感到护理工作同等重要、同样被认可



(三) 提供待遇，以人为本

护理干部到届分流出口

院党委

为到任离岗的护士长提供竞选机会

进入党支部工作序列

给予院内正科级待遇

让她们以全新的角色和姿态深入到医院党建、文化建设、行风建设以及优质服务工作中，为医院建设发展继续作出新的贡献，这个举措极大地激励了在岗护士长的积极性。



经过多年的不懈努力，我们培养锻造了一支精干、高效的护理管理队伍，全面开创了护理工作的全新局面，推进了护理管理科学化、制度化和规范化进程，基础护理工作进一步优化，专科护理水平大幅度跃升，优质护理服务水平显著提高，在配合医疗工作推进科技兴院发展中，发挥了不可替代的作用。



各项护理工作都居于省内同级医院领先行列，成为省市优质护理服务工作的排头兵；有多个护理岗位荣获了国家、省、市级荣誉，有多名护理人员荣获了全国优秀护士、全国青年岗位能手、省市级青年岗位能手、省市级护理技术标兵、全国及省市级“三八”红旗手等荣誉称号；在省市举办的多次护理理论及技能大赛中，我院均获得优异成绩。



特别是今年7月15日，我院承办了《中国医院管理》杂志社主办的“全国公立医院改革优质护理服务研讨会”，得到了卫生部领导及参会代表的一致好评，并对我们的做法给予了高度评价。





护理工作的好态势也有有力地推进着医院工作全面、健康、快速的发展，至2010年末我们全面完成了在新世纪初制定的“一五、二五”发展规划目标，医院的规模进一步扩大，在拥有4所分院基础上，2011年又建立了吉林省拓华生物科技有限公司，组建了干细胞生产与研发基地，实现了干细胞技术的商业化和产业化运营。



通过科技创新和快速发展，各种心脏手术、显微外科技术、微创技术、腔镜技术、介入技术、干细胞移植等百余项先进技术在临床上得到了广泛应用。



同时，我们以励精图治、开拓创新的治院举措，打造着医院各项工作的不断提升以及两个效益的逐年提高，有效地发挥了在区域内医疗技术指导及疑难危重患者救治中心的功能和作用；在构建一个让患者信赖、同行认可、社会满意、政府放心的公立性医疗服务机构中，赢得了良好的口碑和社会形象。



进入2011年，全院上下以国家新医改精神为指导，又精心谋划了医院第三个五年发展规划目标，全院职工正在团结一致地为早日把我院建设成为区域性、现代化大院、强院、名院而努力奋斗。

谢 谢！