

以岗位设置为基础的护理人力资源管理

护理部 王爱平

2015年8月 厦门

提 纲

一、 医院基本情况

二、 实施背景

四、 取得成效

一、医院基本情况

学科实力

国家重点学科 4个
国家重点培育学科 1个
卫生部临床重点专科 22个
省部共建重点实验室 2个
卫生部重点实验室 2个
辽宁省疑难急重症诊治中心

在职员工 4233人
护士数 1665人
医师数 1435人
编制床位 2708张

中国 医大一院 现状

护理工作

高级人才

中国工程院院士 1人
教育部长江学者 2人
省院士培养工程 5人
中华医学会专科分会
• 主委和候任主委 8人
• 副主任委员 8人
• 常务委员 16人

2008年荣获“全国卫生系统护士岗位技能竞赛金奖”

2010年获卫生部临床重点专科，专科护理建设项目

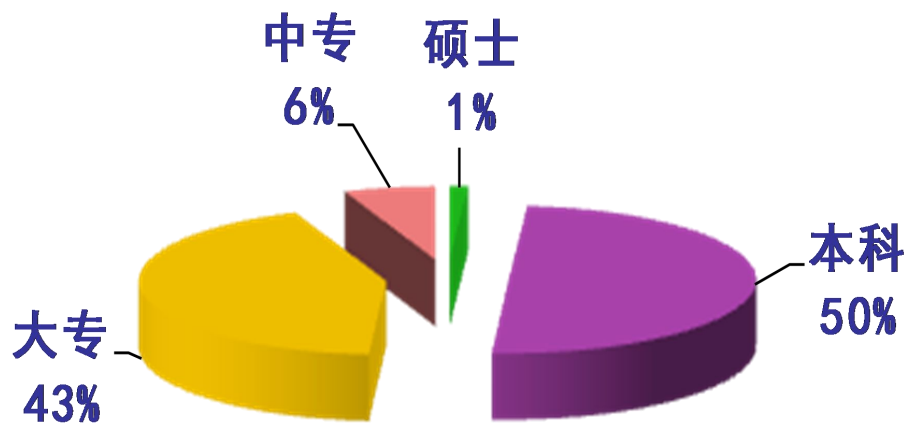
2011年获卫生部优质护理服务考核优秀医院

2014年获批国家卫生计生委医政医管局“全国护理培训中心”

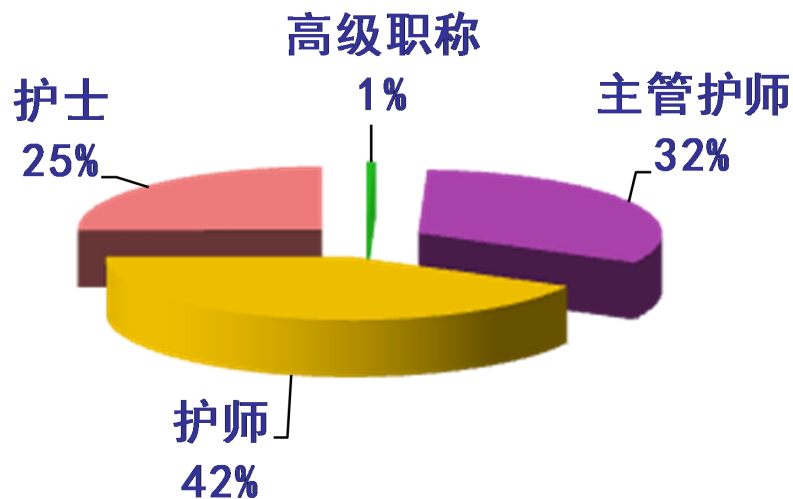
一、医院基本情况

护士队伍现状

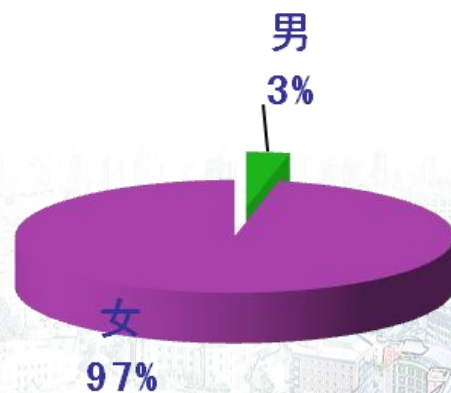
医院现有护士1665人，合同护士1097人，占65.9%。床位数与病房护士比为1:0.45



全院护士学历状况



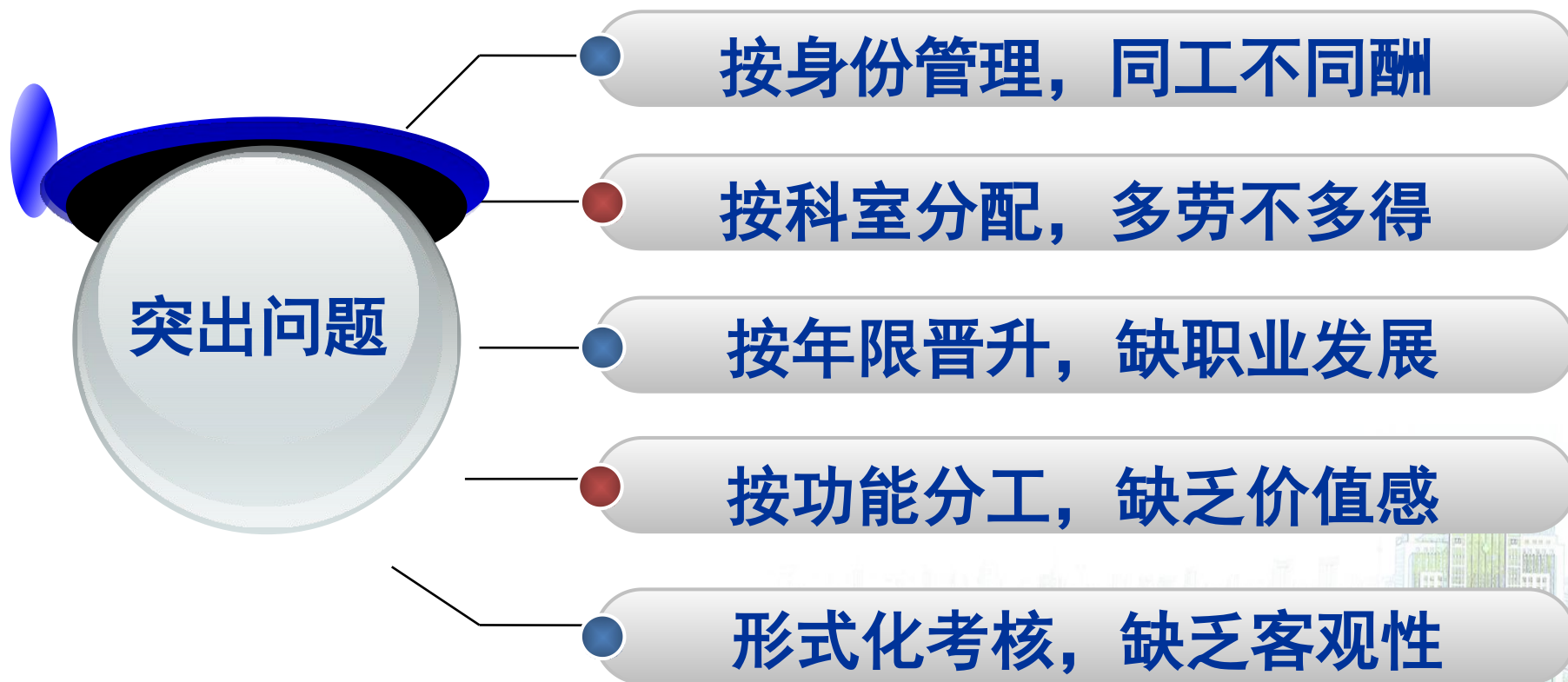
全院护士职称分布



全院护士性别分布

二、实施背景

医院护士管理瓶颈问题



上述问题导致临床护士工作积极性不高，护士队伍不稳定

二、实施背景

护士岗位管理试点

2011年9月，卫生部在110所优质护理重点联系医院中确定了23所医院开展护士岗位管理试点工作，在改革护理工作模式的基础上，改革护士管理方式，从护理岗位设置、护士配置、绩效考核、薪酬分配、职称晋升和岗位培训等方面先行先试，建立激励机制，稳定临床一线护士。

附件 1

全国 23 护士岗位管理试点医院名单

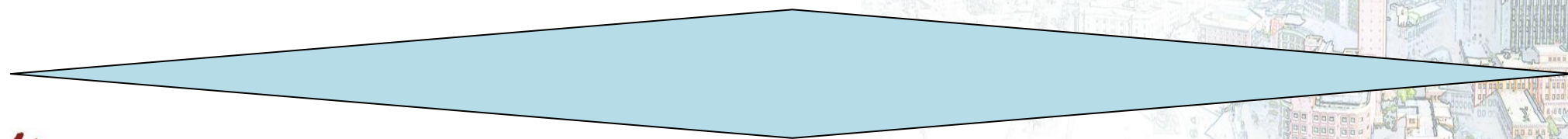
1. 中国医学科学院北京协和医院
2. 首都医科大学宣武医院
3. 首都医科大学附属北京友谊医院
4. 上海交通大学医学院附属瑞金医院
5. 中国医科大学附属第一医院
6. 中国医科大学附属盛京医院
7. 吉林大学白求恩第一医院
8. 哈尔滨医科大学附属第二医院
9. 复旦大学附属中山医院
10. 复旦大学附属华山医院
11. 苏州大学附属第一医院
12. 浙江大学医学院附属第一医院
13. 浙江大学医学院附属第二医院
14. 福建省立医院
15. 山东省立医院
16. 华中科技大学同济医学院附属同济医院
17. 中南大学湘雅医院
18. 湖南省肿瘤医院
19. 中山大学附属第一医院
20. 广东省人民医院
21. 重庆医科大学附属第一医院
22. 四川省医学科学院·四川省人民医院
23. 云南省玉溪市人民医院

三、实施步骤

总体进度

调动护士积极性建立职业生涯规划

2012年10月



三、实施步骤

(一) 岗位清点与规范

- 目的：分析现有工作，理清岗位职责，保持合理的数量、质量、进度和岗位之间的协作关系。
- 方法：按科系进行人员访谈和工作现场考察，建立三大岗位体系：临床岗位体系、支持岗位体系、后援岗位体系。
- 结果：清点前岗位602个，梳理后护理岗位共423个，减少29.7%

内科系统岗位数目89个（原135）
外科系统岗位数目118个（173）
五官妇儿系统岗位数目113个（133）
门诊系统岗位数目34个（29）

急诊系统岗位数目16个（45）
手麻系统岗位数目15个（41）
干诊系统岗位数目17个（17）
影像系统岗位数目21个（29）

岗位梳理前

每组负责患者12-14名

岗位梳理后

每组负责患者8-10名

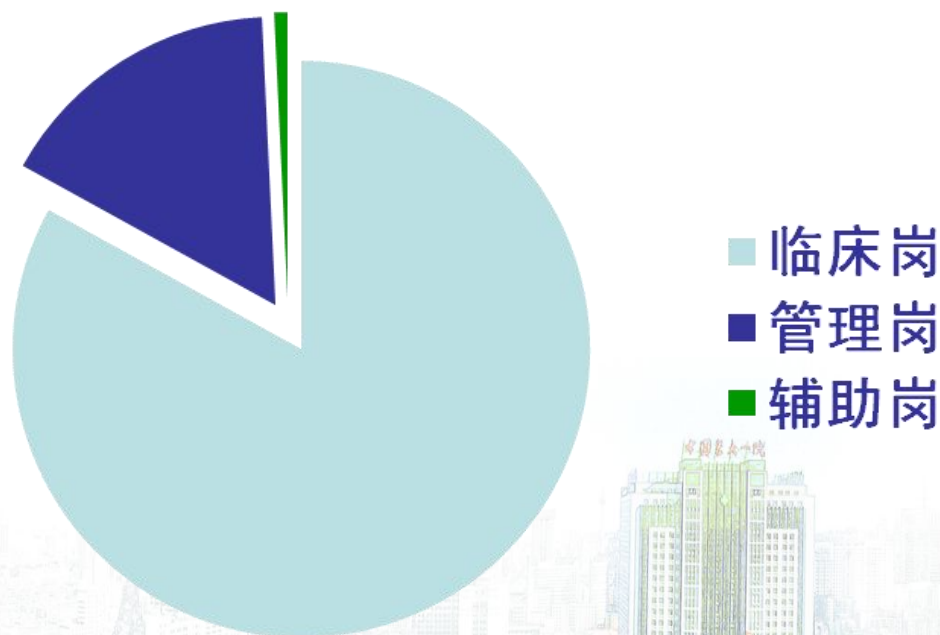
三、实施步骤

岗位分布

全院护理岗位数423个

- 临床岗343个，占81.1%；
- 管理岗67个，占15.8%；
- 辅助岗13个（供应室、配液中心和手术室、局解教研室），占3.1%。
- 临床岗位护士人数占93.2%。

岗位数



三、实施步骤

(二) 岗位评价

- 目的：通过科学数据评价出不同护理岗位系数，体现出不同岗位的劳动价值。
- 方法：因素计点法
- 结果：50个科室或单元，423个岗位进行了评价。参评人员377人，有效数据4256份。

0, 0%

0
0
0

0, 0%

0
0
0
0

三、实施步骤

因素计点法

指 标	因 素	项 目	内 容
科室评价指标	6	27项	科室工作量因素 科室特性因素 护理工作量因素 患者病情因素 知识技能因素 工作环境因素
科室内评价指标	5	25项	知识技能因素 责任因素 风险因素 工作性质因素 工作环境因素

例：重症医学科参评岗位结果



中国医科大学附属第一医院
THE FIRST HOSPITAL OF CHINA MEDICAL UNIVERSITY

排序	岗位名称	系数
1	护士长	2.00
2	1区白班责任组长兼责任护士	1.65
2	1区夜班组长-兼责任护士	1.65
2	2区夜班组长-兼责任护士	1.58
2	2区白班组长-兼责任护士	1.57
2	教学岗	1.51
3	1区白班责任护士	1.35
3	2区白班责任护士岗	1.34
3	1区夜班责任护士岗	1.33
3	2区夜班责任护士岗	1.30
4	1区设备管理岗	1.19
4	1区处置班	1.09
4	2区处置兼设备岗	1.09
4	1区核费岗	1.03
4	1区办公室班	1.01
4	2区核费及办公室岗	1.00



三、实施步骤

(三) 确定岗位标准和流程

□目的：为护士提供岗位标准的参考书，为新入科护士提供岗位培训手册

□方法：逐岗梳理

□结果：对50个护理单元423个岗位逐岗分析形成岗位说明书423份。

岗位说明书包括：岗位名称、定员、所在部门、分管患者数、直接上级、工作时间、岗位描述以及职责表述、岗位流程、工作执行时间、岗位应知应会清单、内外协调部门、胜任岗位工作经验要求、特定能力要求等内容。

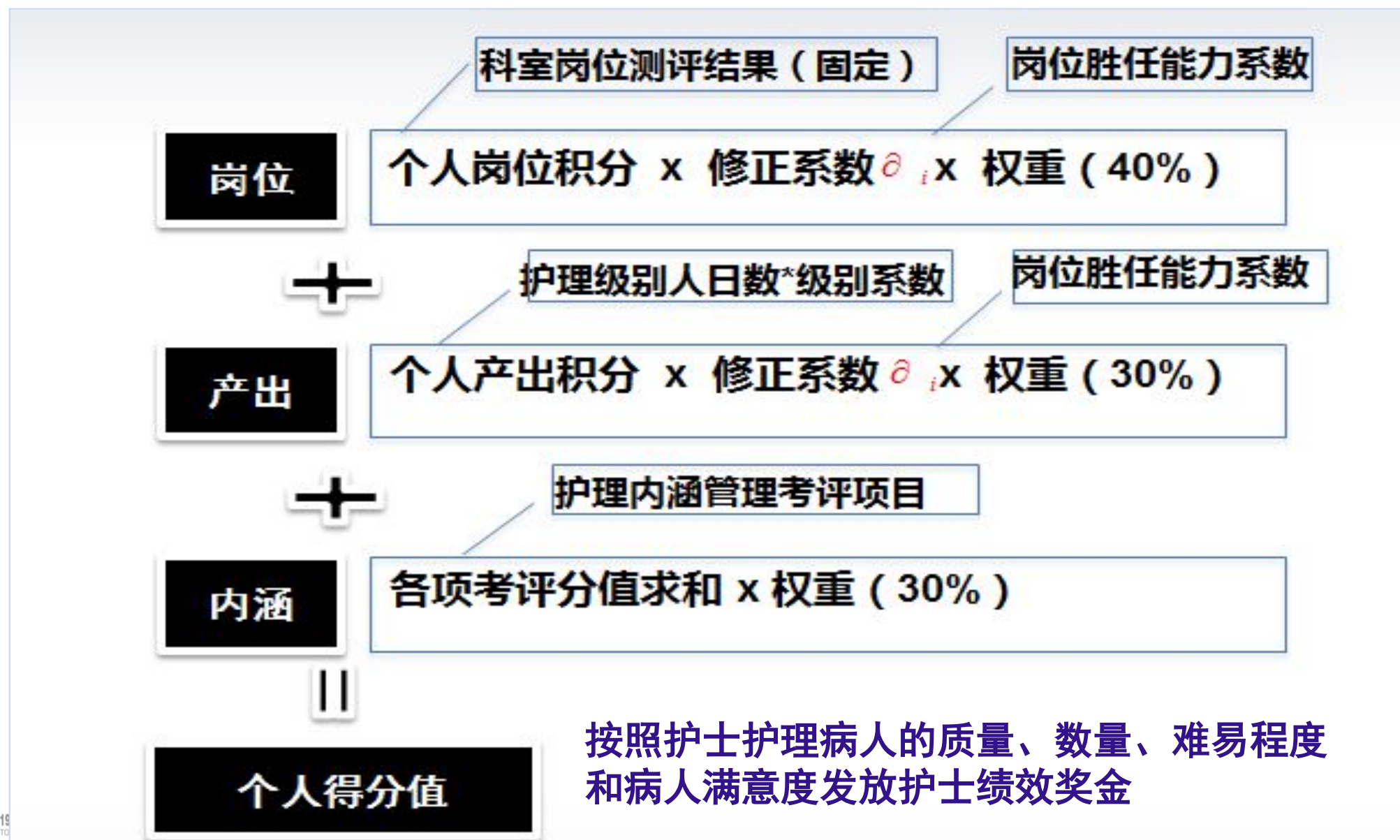
三、实施步骤

(四) 建立护士绩效奖金分配系统



三、实施步骤

护士绩效奖金分配系统



三、实施步骤

岗位胜任能力系数 ∂_i

考虑到护士的职称和工作年限对工作质量的影响引入岗位胜任能力系数

工作年限	副主任护师及以上	主管护师	护师	护士
10年以上工作经验	1.50	1.45	1.35	1.25
6-10年工作经验	1.45	1.35	1.25	1.20
5~6年工作经验	1.40	1.25	1.20	1.15
4~5年工作经验	1.40	1.25	1.20	1.15
3~4年工作经验	1.40	1.25	1.20	1.15
2~3年工作经验	1.40	1.25	1.20	1.15
1~2年工作经验	1.40	1.25	1.05	1.00
1年以内工作经验	1.40	1.25	1.05	1.00

三、实施步骤

护理内涵管理考评项目

考评项目	分值	评分说明
劳动纪律	5	每月无故迟到、早退、脱岗1次扣1分； 每月无故迟到、早退、脱岗3次扣3分； 每月无故迟到、早退、脱岗5次及以上扣5分。
患者满意度	15	投诉1次，经调查属实，根据情节轻重扣3~5分。
红线行为	10	发生护理不良事件未给病人造成不良后果，根据情节轻重扣5~10分。
教学培训	10	无故不参加培训1次扣2分； 教学中出现不良事件视情节轻重扣2~5分。
护理质量	60	在各级各项护理质量检查中 不掌握护理工作核心制度，扣1~5分； 不掌握基础护理服务工作规范，扣1~5分； 不掌握本科室常见疾病护理常规，扣1~5分； 不掌握急救程序和急救物品与药品的使用，扣1~10分； 不了解患者病情，扣1~10分； 不能及时、准确记录病情变化及采取的护理措施，扣1~5分； 不掌握本专科健康教育内容，宣教不落实，扣1~5分； 不掌握消毒隔离知识，使用护理用具不符合要求，扣1~5分； 不遵守药品管理制度，用药不及时或不准确，扣1~5分； 不能保持患者整洁、舒适、病室秩序差，扣1~5分。

三、实施步骤

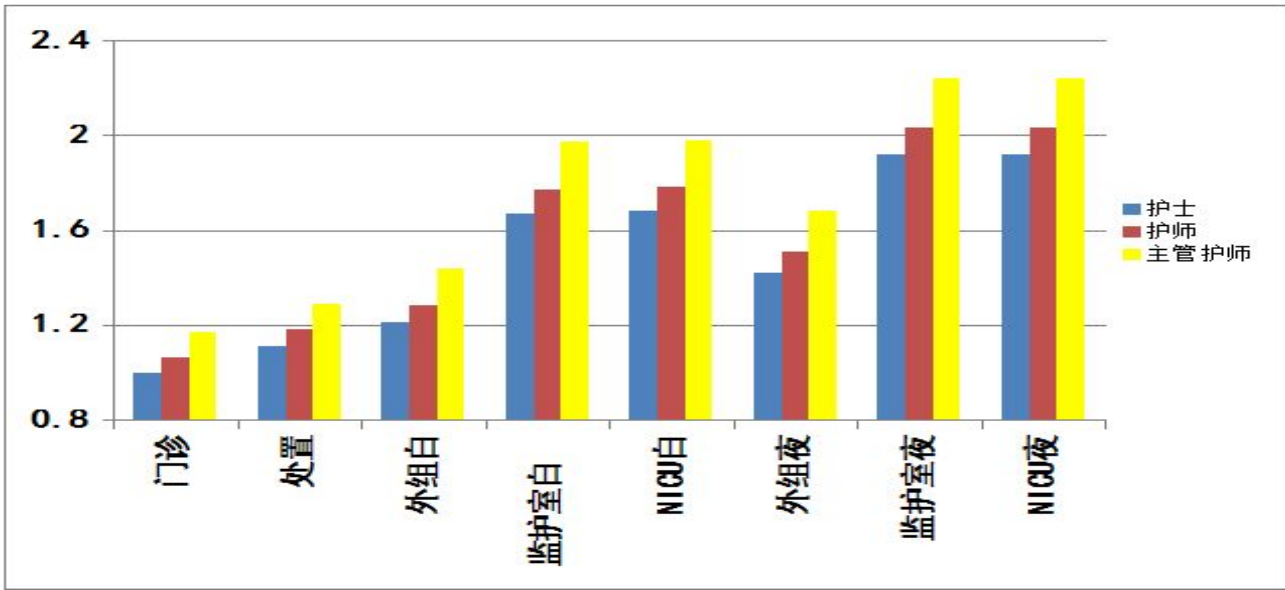
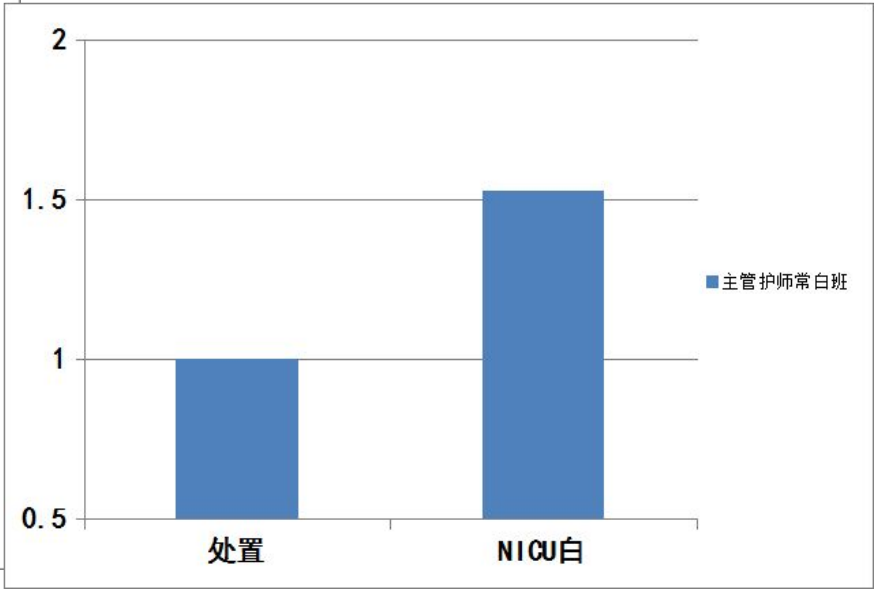
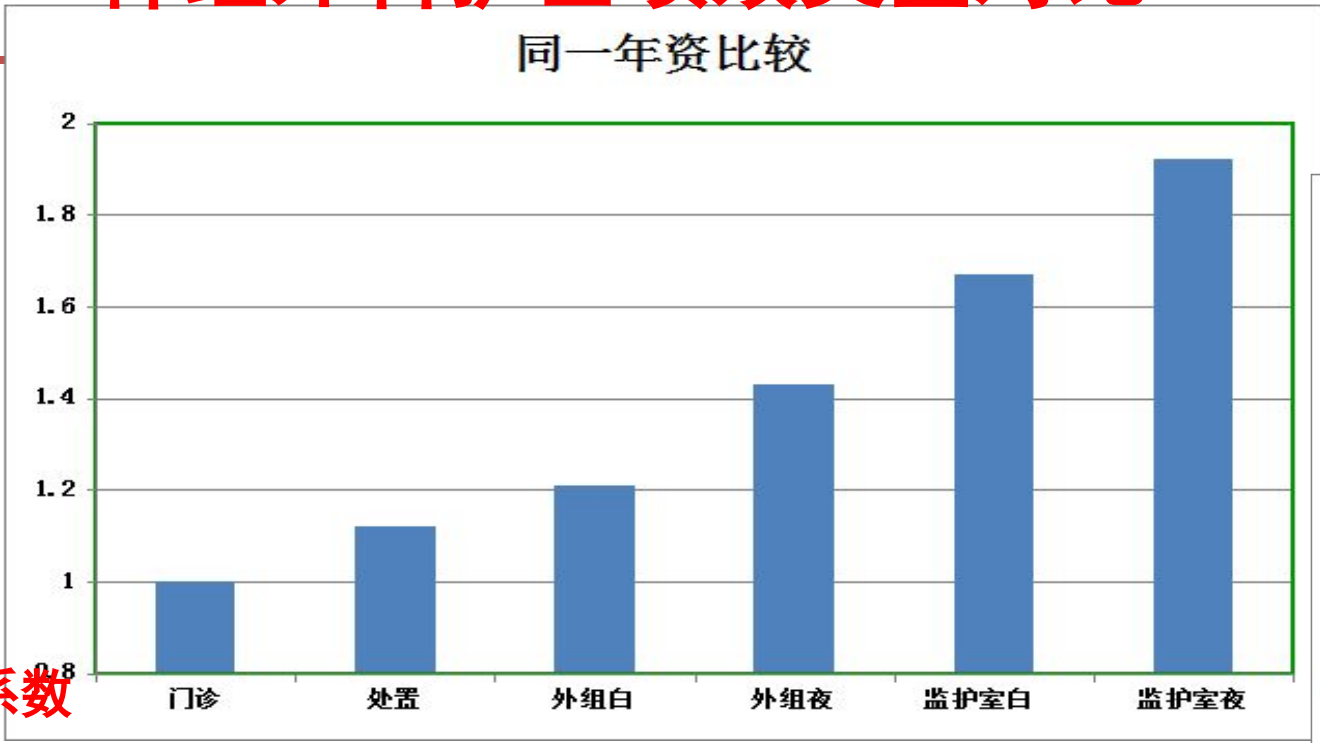
设立重症监护病房责任护士岗位津贴。鼓励护士到风险高、技术含量高的岗位。

科 室	标准（元/人，月）
ICU	1500
呼吸ICU	1000
心脏外科监护室	1000
神经内科监护室	1000
神经外科监护室	1000
新生儿病房	500
妇科无陪护病房	500

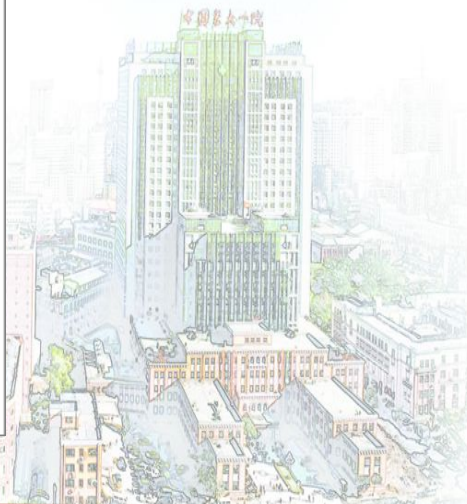
神经外科护士绩效奖金对比

同一年资比较

系数



同一岗位不同年资比较

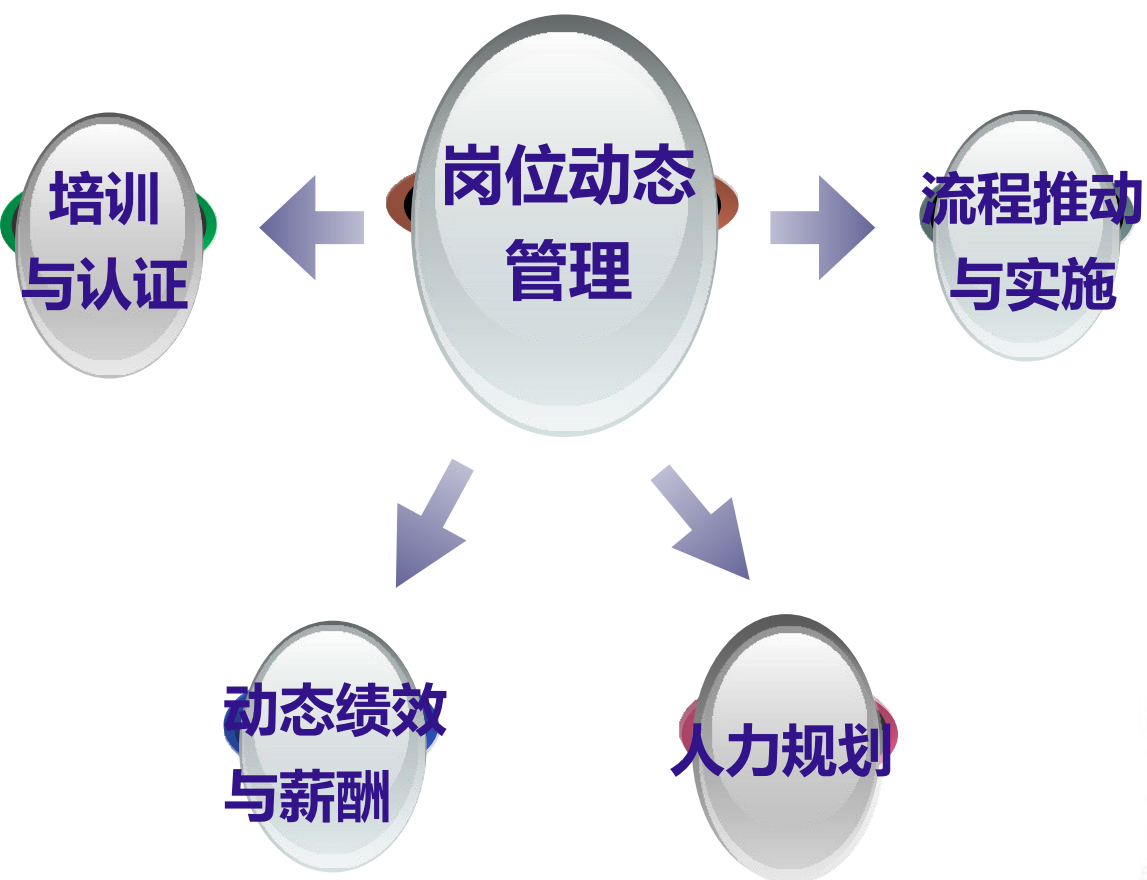


三、实施步骤



三、实施步骤

(五) 岗位动态管理



□目的：盘活人才资源、激发护士队伍活力，解决护理人员结构性缺员和培养复合性人才。

□方法：在合理设置工作岗位、完善工作职责的基础上，按照“坚实本职、动态提升、多面发展”的原则，制定岗位报酬分布图，结合人员准入要求和岗位认证制度，有效推进岗位动态管理。

三、实施步骤

借鉴国外PART-TIME工作模式，手术室兼职护士试点

□制定手术室兼职护士培养方案和培训计划

□招聘24名手术室兼职护士

□完成16学时的理论培训

□选择10名临床实践指导教师进行操作带教

□每名护士完成5次实践操作后进行考核

□考核合格后独立上岗

□按工作岗位和时间发放绩效奖金

三、实施步骤

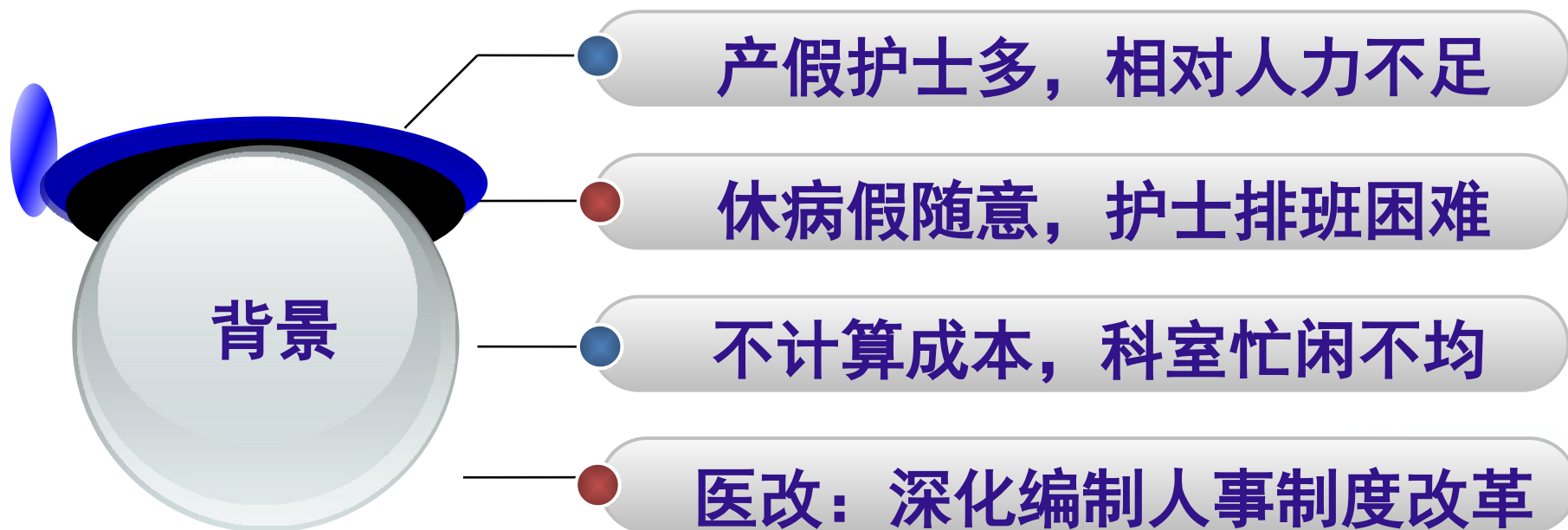
试行手术室兼职护士后效果

- 节约护士人力成本
- 缓解手术高峰时间护士人力不足
- 使病房护士有机会了解病人手术过程，护理更有针对性
- 护士收入增加
- 手术室护士工作积极性提升



三、实施步骤

(六) 定岗、定编



三、实施步骤

(六) 定岗、定编

□目的：探讨不同科室的护士人力资源落地配置

节约护士人力资源

改善和优化工作流程

提高工作效率

□方法：工作负荷调查抽样观察

计算护士工作负荷效率

工作内容流程分类

通过对某一工作进行一定频率和随机时间间隔的瞬时观测，来估计投入某一类型活动的时间所占比例，具备观测面广、效率高、客观性强的特点。

以血液内科和胰腺外科为例

子群抽样观察—每经过时间 t （5分钟）抽样 n （5）个护士



测量方式质量评价

□ **真实性(效度——validity)**即调查结果是否能真正反映出被调查者的实际情况) :

获取约900个(每个种类)观测点,置信度超过95%

□ **可靠性(信度——reliability)**即调查反映了客观情况并且结果是稳定一致的)

1. 护士长确认表内观测项准确定义
2. 观察者对同一科室相互交换观察
3. 同一科室不同工作组交互观察
4. 全天采样



 中国医科大学附属第一医院
THE FIRST HOSPITAL OF CHINA MEDICAL UNIVERSITY

传承百年 SINCE 1908
RED DOCTOR'S CRADLE

护士负荷效率：

ONE (Overall Nurse Efficiency) =

护理人员实际工作时间

每名护理人员自然工时

	0	5	10	15	20
床位整理					
科室早会					
护士早会					
床头交接					
准备注射					
注射					
体征测试					
采标本					
雾化					
执行医嘱					
出入院					
记录					
宣教					
术前准备					
物品相关					
接送术患					
核费					
发药					
搬床					
其它病患相关					
移动					
内部沟通					
等待					
其它工作相关					
个人事项					
其它病患沟通					
异常记录					
时间					

观测者统计次数—（等待次数+个人事项次数）

=

观测者统计次数

p.s: 等待与个人事项为非正常工作项
等待次数为护士空闲的次数
个人事项次数指护士不在工作岗位的次数



结果

血液内科护士负荷效率：

ONE (Overall Nurse Efficiency) =

观测者统计次数—（等待次数+个人事项次数）

观测者统计次数

$$= \frac{904 - (111 + 45)}{904} = 82.7\%$$

胰腺外科护士负荷效率：

ONE (Overall Nurse Efficiency) =

观测者统计次数—（等待次数+个人事项次数）

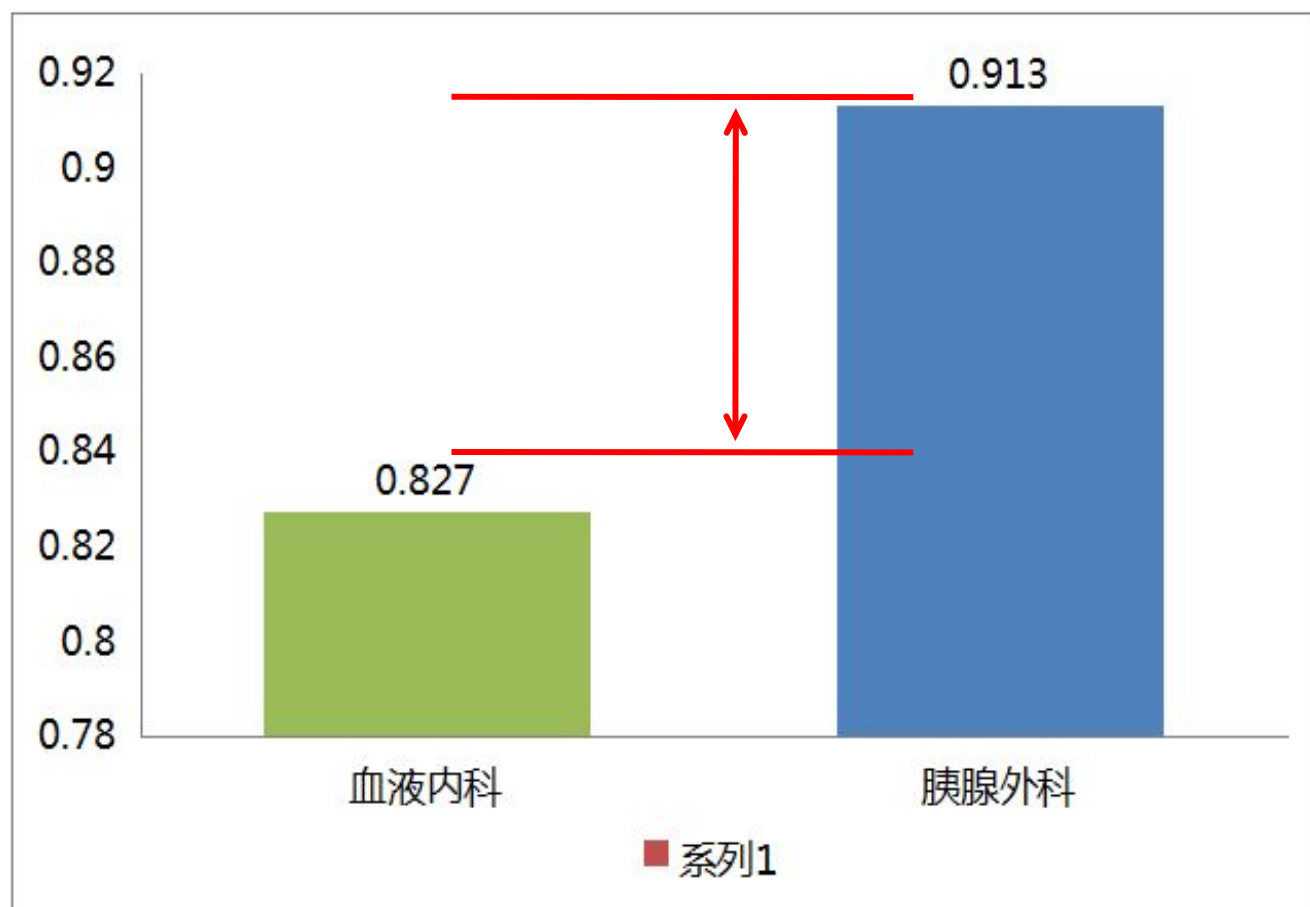
观测者统计次数

$$= \frac{913 - (61 + 18)}{913} = 91.3\%$$

血液内科工作负荷效率为82.7%，胰腺外科工作负荷效率为91.3%。对抽样次数进行统计学分析，通过比较，具有统计学意义 ($P < 0.05$)，说明两个科室工作负荷率有差异

血液内科 胰腺外科

样本总数	904	913
负荷率	82.70%	91.30%
P		0.009



护士工作负荷效率

	血液内科	胰腺外科
护士数量	29	23
ONE%	82.70%	91.30%
负荷上限	90%	90%
理论所需人力	26.1	20.7
实际所需护士	24.7	21
人力GAP	-2.1	0.3

□设定负荷上线为90%（取75%的分值）仅血液内科可为其他科室提供2.1人的支援（理想状态）。按每人每年平均支出 19万元计算，预计每年可节省社会劳动力浪费38万元



工作内容流程分类

血液内科

项目	观测次数	单项占比	累计占比
准备注射	157	17.37%	17.37%
等待	111	12.28%	29.65%
注射	108	11.95%	41.59%
移动	93	10.29%	51.88%
执行医嘱	87	9.62%	61.50%
记录	50	5.53%	67.04%
内部沟通	49	5.42%	72.46%
个人事项	45	4.98%	77.43%
核费	42	4.65%	82.08%

胰腺外科

项目	观测次数	单项占比	累计占比
执行医嘱	130	14.24%	14.24%
注射	126	13.80%	28.04%
移动	97	10.62%	38.66%
核费	84	9.20%	47.86%
记录	82	8.98%	56.85%
等待	61	6.68%	63.53%
准备注射	58	6.35%	69.88%
床头交接	54	5.91%	75.79%
体征测试	36	3.94%	79.74%
科室早会	22	2.41%	82.15%

有些项目单项占比较高，需要改善

工作内容现状总结

工作内容	流程类型	问题点	改善方法	占比	改善空间
记录	运营增值	部分内容与执行遗嘱重复 填写效率不高	ECRS精简填写内容	7.3%	20%
执行医嘱	增值	等待遗嘱的流程浪费时间	标准化操作 改善提醒方式	11.9%	35%
准备注射	运营增值	准备药品耗费时间巨大	流程再造 标准套装 5S	11.8%	20%
移动	运营增值	由于返工造成的重复移动	标准化工作流程 清单管理	10.5%	30%
内部沟通	运营增值	血液内科内部沟通占比5%以上	标准化工作流程 清单管理	3.5%	20%
核费	运营增值	核费流程冗余	ECRS优化 核费流程设计	6.9%	10%
一期总计				12.5%	

□ 综合两个科室现状，以上6项具备12.5%的优化空间，全院可为未来节省超过100人以上的护理人员潜在投资

□ 通过开展工作负荷效率评测活动，调配优秀护士49人到关键岗位

四、取得成效

效果1:

□建立了医院《护理岗位评价指标体系》，确定了岗位价值组成的四大因素：知识技能因素、责任因素、工作性质与工作环境因素。

□建立了医院《护士绩效奖金分配系统》，将护理人员能力要素、个人岗位因素，工作量成果以及工作质量有机融合，设计基于护理成果的奖金分配体系，实现了多劳多得，优劳优得，调动了临床护士工作的积极性。

四、取得成效

效果2：病人得实惠、护士受鼓舞、医院增活力

□建立了宽幅多频道的护理人员职业生涯成长机制！

□逐步解决了科室忙闲不均的问题，提高了工作效率

□护士离职率逐年下降

年份	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
离职率	0.56%	0.39%	0.37%	0.29%	0.12%

□2013年卫生部医政司委托医院评审评价办公室开展对112所医院出院病人满意度调查，我院总体满意度为97.27%，名列全国第六位

□中华护理学会领导到我院调研，对我院护理工作给予高度肯定



四、最终成效

充分调动护理人员工作积极性

节约护理人力成本，提高效率

护理人员主动提升个人技能

体现多能多得，多劳多得

建立护士职业生涯规划

为病人提供更优质的护理服务



谢谢聆听!

