

创新岗位管理 提升护理能力

无锡市人民医院五年护士岗位管理实践

陈卫平



医院基本情况

无锡市人民医院是由原无锡市第一人民医院、儿童医院和第五人民医院于2007年11月整建制组合而成的无锡地区最大的公立医院，同时是南京医科大学附属无锡人民医院。



医院基本情况

- 占地面积 16.96万平方米;
- 建筑面积 32.49万平方米;
- 编制床位 1510张;
- 开放床位 1930张;
- 是一所集医疗、教学、科研、保健、康复于一体的三级甲等现代化综合医院



医院平面图

医院基本情况

■ 临床科室 58个

■ 医技科室 15个

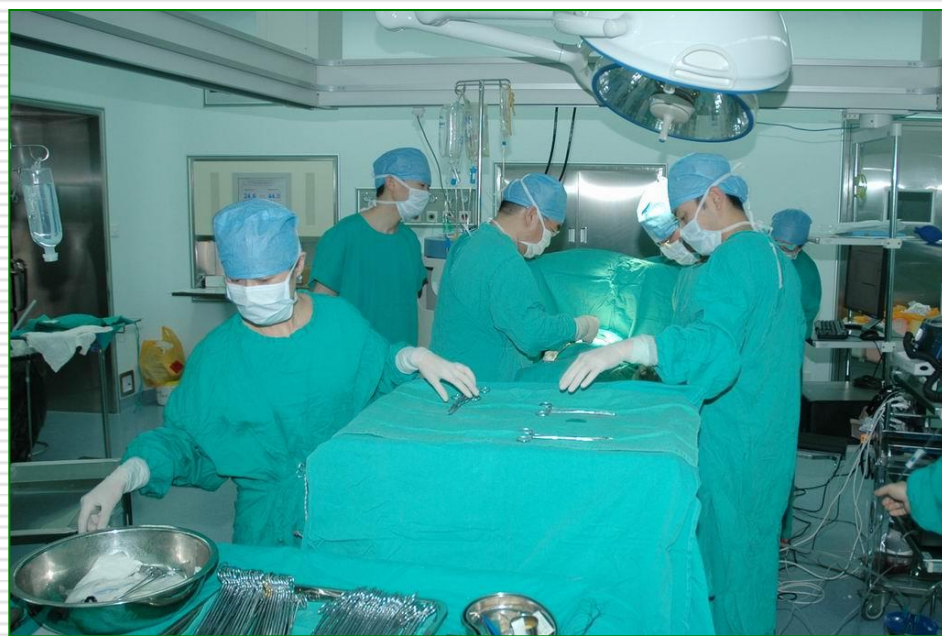
其中：

■ 省级诊疗中心 1个

■ 省级重点学科 1个

■ 省级重点专科 18个

■ 市级重点专科 6个



医院基本情况

医院拥有的医疗科研及培训场所：

- 全国唯一的肺移植数据中心
- 全国药物临床试验机构
- 国家卫计委首批住院医师规范化培训基地
- 国家卫计委临床药师培训基地
- 国家卫计委内镜诊疗技术培训基地
- 国家卫计委医院管理研究所临床医学工程研究基地
- 江苏省人体器官移植重点实验室

汇报内容

- 护士岗位管理背景
- 护士岗位管理做法
- 护士岗位管理体会
- 护士岗位管理成效



护士岗位管理的外部条件



2012-04-28卫生部发布
《卫生部关于实施医院护士岗位管理的指导意见》
2013-06-06卫生厅发布
《江苏省实施医院护士岗位管理指导意见》

护士岗位管理的内部要求

- 护理人员的高流失
- 队伍结构的年轻化
- 模式与需求不匹配
- 岗薪不匹同工异薪
- 缺乏护理专家团队

队伍结构的年轻化

突出问题



年轻护士 → 能力不足

不愿留在临床

资深护士

不愿上中夜班

模式与需求不匹配

- ➡ 推行责任制整体护理
- ➡ 护士未按能分管病人
- ➡ 护士缺乏专业归属感

突出的问题



什么样的护士



分管

什么样的病人

岗薪不匹，同工异薪

突出的问题

按身份管理，同工不同酬

按科室分配，多劳不多得

按年限晋升，高薪低能

按功能分工，岗异薪同

形式化考核，缺乏客观性

缺乏护理专家团队



突出问题

正高职称0人，占0.00%

副高职称8人，占0.81%

专科护士19人，占1.94%

实施前（2010年）护理专家情况

汇报内容

- 护士岗位管理背景
- 护士岗位管理做法
- 护士岗位管理体会
- 护士岗位管理成效



亟待解决的问题

- 如何提高年轻护士的实战力
- 如何体现护士能级的阶梯性
- 如何提高轮训护士的归属感
- 如何提升绩效分配的公平性

医院人事制度改革是实施的基础

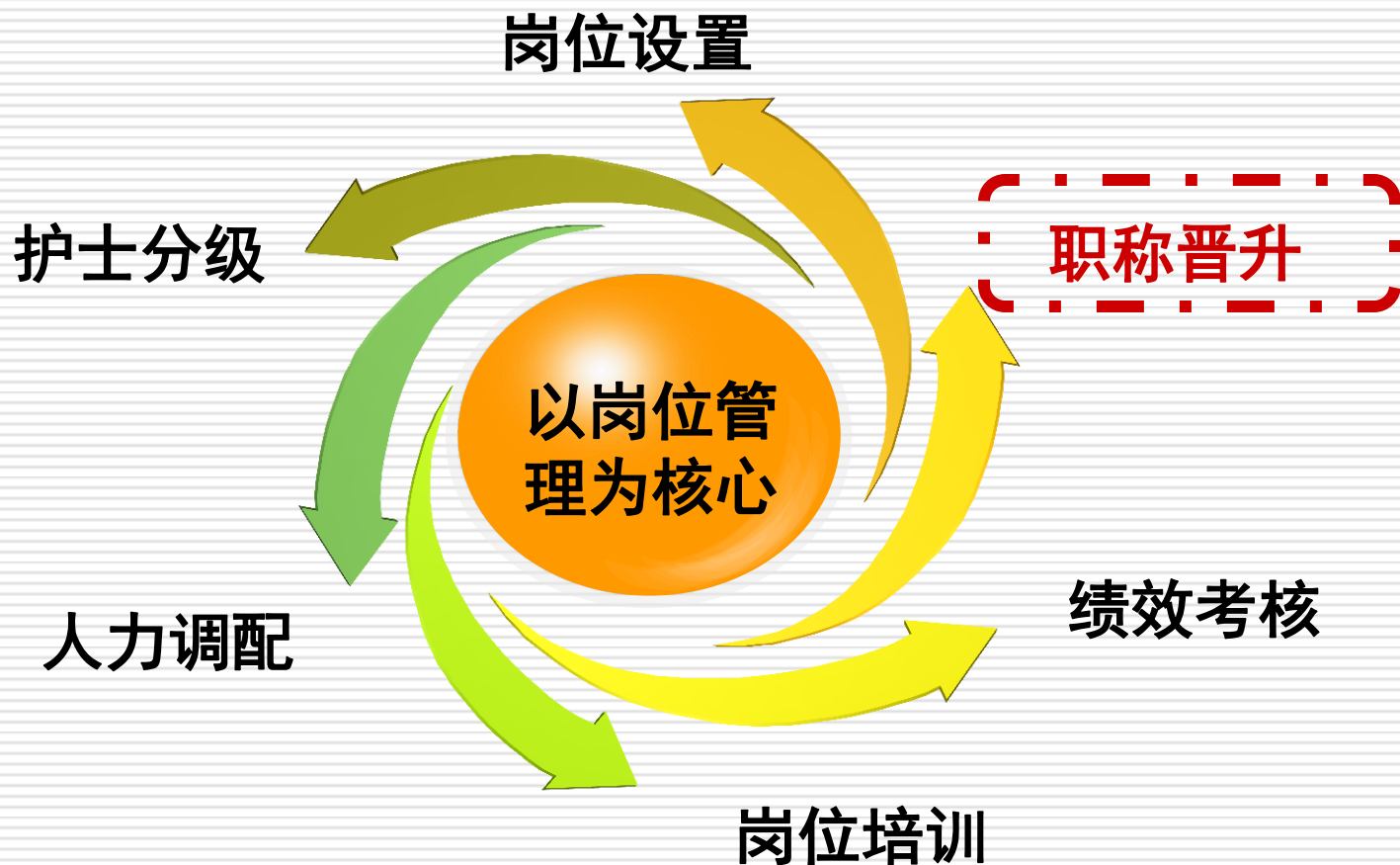
➤ 四定

定岗、定职、定绩、定员

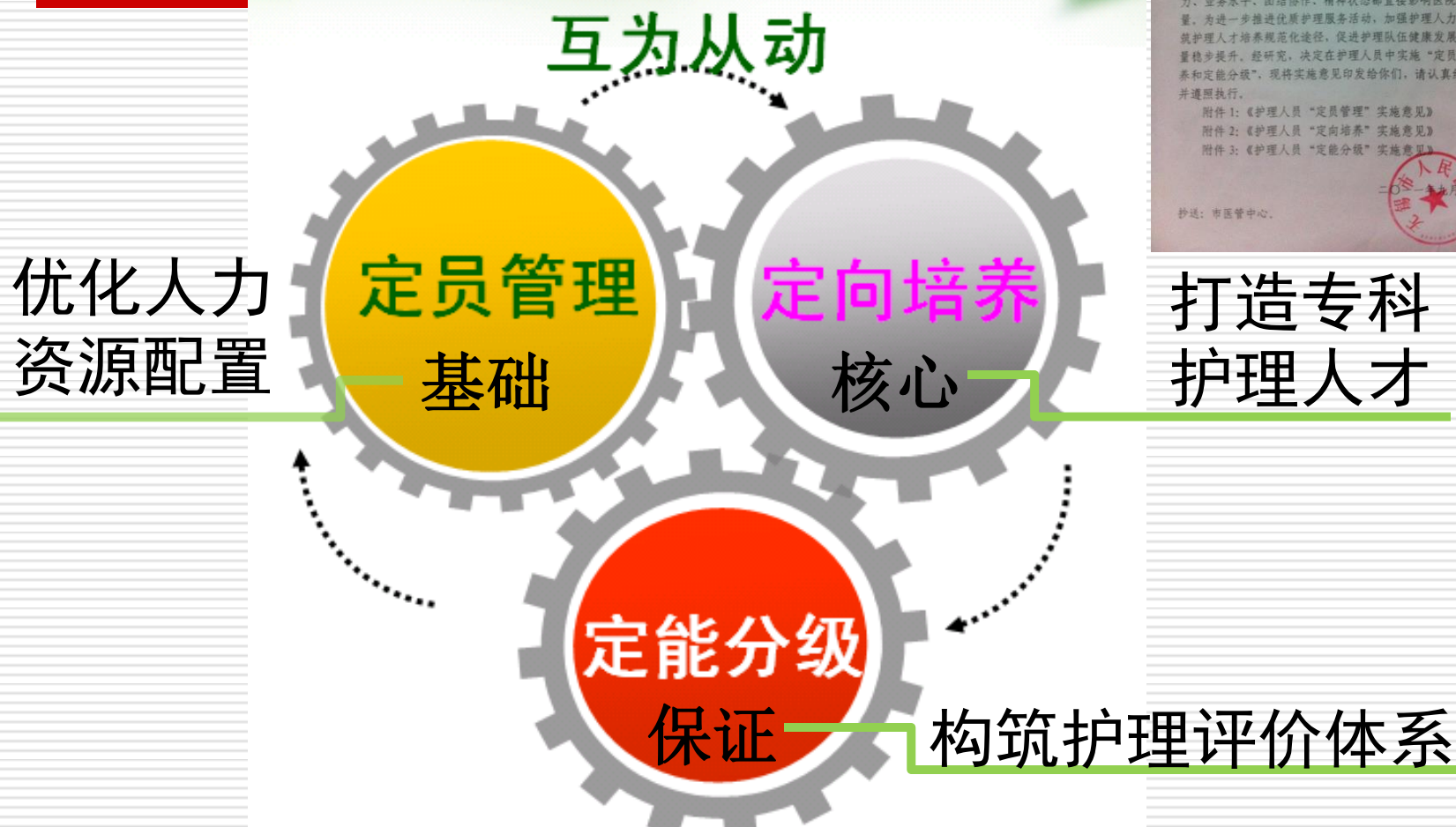


护士岗位管理方案

集培训、使用、考核、
分配、晋升一体化



护士岗位解决方案



无锡市人民医院文件

人民医院政〔2011〕55号

关于下发护理人员“定员管理、定向培养和定能分级”实施意见的通知

各科室：

护理人员是医院医疗工作中不可或缺的重要群体，其工作能力、业务水平、团结协作、精神状态都直接影响医院的医疗服务质量。为进一步推进优质护理服务活动，加强护理人力资源管理，构建护理人才培养规范化途径，促进护理队伍健康发展，确保护理质量稳步提升。经研究，决定在护理人员中实施“定员管理、定向培养和定能分级”，现将实施意见印发给你们，请认真组织员工学习，并遵照执行。

附件1：《护理人员“定员管理”实施意见》

附件2：《护理人员“定向培养”实施意见》

附件3：《护理人员“定能分级”实施意见》

抄送：市医管中心。

具体做法1--设置岗位目录，编制岗位说明书

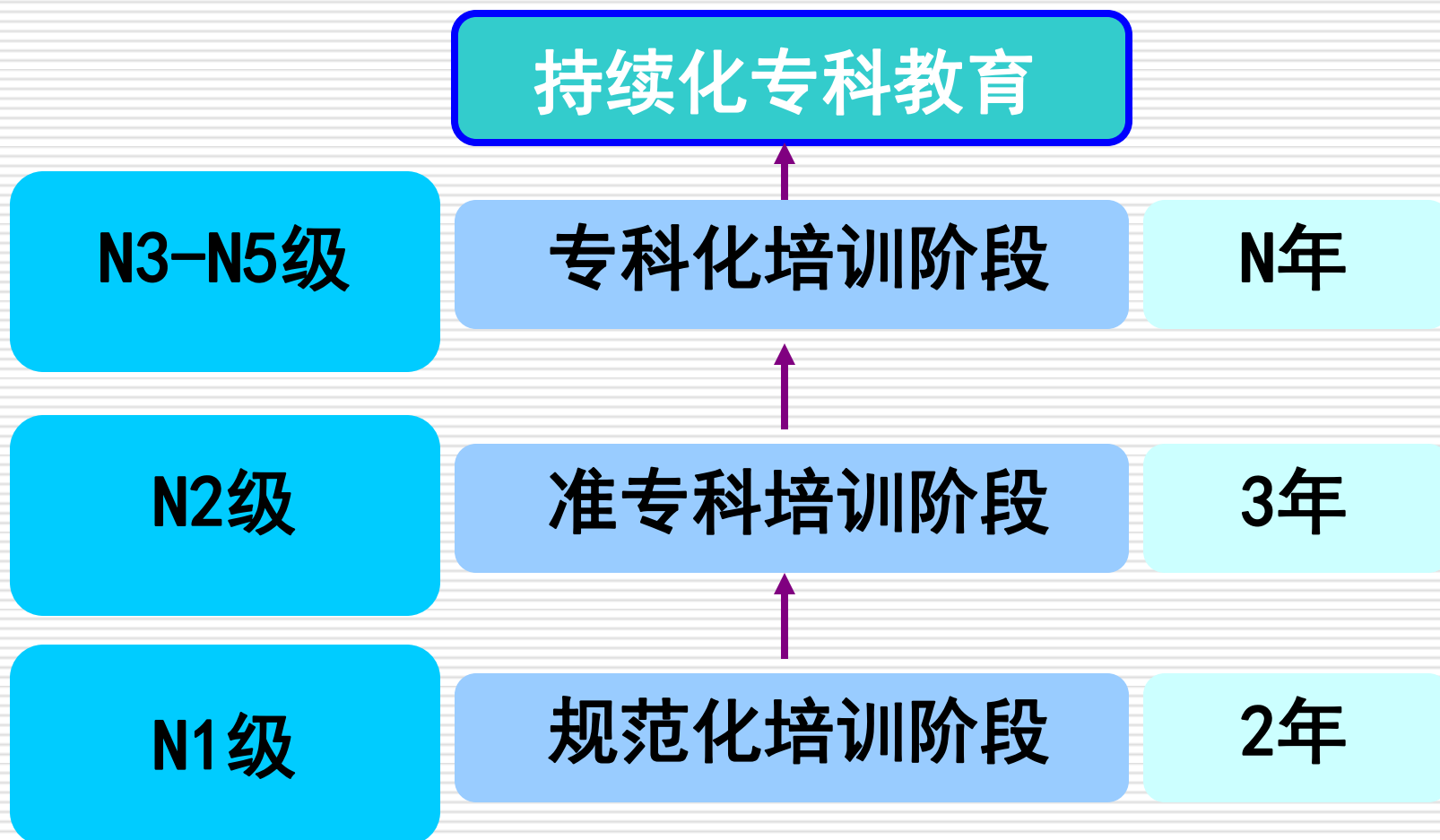
□ 设置岗位目录

□ 编制岗位说明书：

- 基本资料
- 任职资格
- 职责描述
- 绩效评价



具体做法2--制定护士层级



具体做法3—明确发展方向

护士愿意在护理岗位
完成职业生涯



具体做法4—构建评价体系

- 每年对新申请晋级人员进行综合评价一次，余5年一次
- 专科技能和理论培训由病区护士长具体负责，科护士长组织考核
- 学习能力培训由护士长负责，大科每季及护理部核查
- 护理部负责N1-N3终末考核
- 护理部结果审定, 合格分：90分
- N1护士合格率100%；N3护士准入率为70%
- 护理部和人事处审查合格者在OA网上公示一周
- 公示一周后无异议后记录在护理人员分级管理档案

例：N1级护士准出评价内容

N1护士准出评价表

- | | |
|-----------|-----------|
| 1. 独立当班 | 5. 自学内容合格 |
| 2. 完成量化指标 | 6. 同行评价达标 |
| 3. 三基理论合格 | 7. 患者评价满意 |
| 4. 三基技能合格 | 8. 护理安全达标 |

具体做法5—完善绩效分配标准

- 👉 院部设定护士分配额度，医：护=1：0.8
- 👉 设定各科室分类系数
 - 以科室基准的50%返回
 - 50%全院统筹分配（工作量、效率、难度）
- 👉 设定各能级奖金分配额度
- 👉 调高40岁以上护士的中夜班费

设定各能级奖金分配额度

➤ N1级第一年不享受奖金，第二年享受0.5

N2级享受1.0

N3级享受N2+X元

N4级享受N2+Y元

N5级享受N2+Z元

➤ 常日班护士享受N2级奖金

实现同工同酬



调整中夜班费，体现资深护士价值

➤ $\geq 40 < 45$ 岁

中班费30元/次

→ 50元/次

夜班费50元/次

→ 100元/次

➤ $\geq 45 < 50$ 岁

中班费30元/次

→ 50元/次

夜班费50元/次

→ 150元/次

➤ ≥ 50 岁

中班费30元/次

→ 50元/次

夜班费50元/次

→ 200元/次

➤ 鼓励高年资护士
留在中夜班

➤ 加强夜间护理工作
力量

汇报内容

- 护士岗位管理背景
- 护士岗位管理做法
- 护士岗位管理体会
- 护士岗位管理成效



体会1--不断完善岗位说明书

例：N5级岗位说明书的动态变化

二、任职资格

- 1、执业资格：执业注册护士，通过 N4 级准出考核及 N5 级资质评定。
- 2、学历要求：本科或以上学历。
- 3、工作年限：职龄在 16 年以上的专科护士。
- 4、参与中夜班值班（责任组长及护士长除外），同行及患者对其满意度 $\geq 90\%$ 。
- 5、有较高的教学、科研、管理能力。
- 6、在专科领域中具有一定的影响力：任期内担任市级以上护理专业委员会委员以上职务，或专科护士培训基地负责人，或具备专科护士资质并出诊专科护理门诊，或为市级以上护理科研立项项目第一负责人，或市级以上新技术引进奖第一获奖人，或发表中华护理杂志及以上论文的第一作者，市级以上护理重点专科第一学科带头人。（2014.01 增）

体会2—首次定级抓重点，全员平稳过渡

- N1、N2、N3准入/准出由护理部组织
- N5护士设置刚性条件准入
- N4护士由科内准入



体会3--重点抓好年轻护士规范化培训

- 入院定科：一对一师徒制带教
- 按需培训：各科按需申请、护理部统筹
- 量化内容：病区培训，各级考核
- 严格准出：参与率100%、合格率100%



体会4—动态调整护士的类别与分配

□ 调整以下岗位护士为临床一线护士

- 内镜中心护士
- 纤支镜室护士
- 伤口造口门诊护士
- 腹透门诊护士
- 糖尿病门诊护士
- 静疗门诊护士
- 高压氧舱治疗护士
- 导管室护士



体会5--建立JIT护理应急别动队

□ 资深骨干应急队

- N3以上能级护士
- 且有市级以上专科护士资质或经过专科进修培训或在重症监护室工作一年以上
- 职责：为突发重大抢救和科室急重症患者增多时提供援助

□ 人力补充应急队

- N2以上能级护士
- 职责：为科室工作超符合，护理人力不足时予以人力补充

由护理部根据预警情况启动

汇报内容

- 护士岗位管理背景
- 护士岗位管理做法
- 护士岗位管理体会
- 护士岗位管理成效

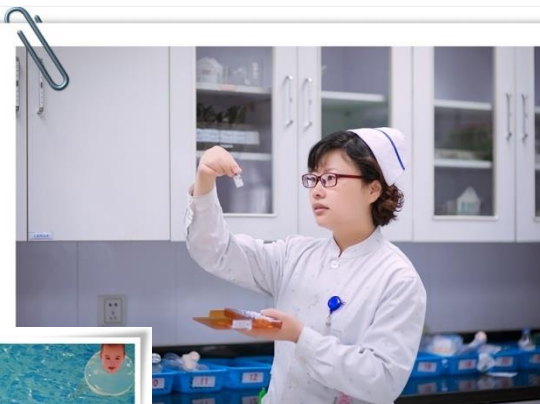


五年成效一 护理专家团队雏形渐成

- 国家级护理专业委员**2**人
- 省级护理专业主委**1**人、副主委**2**人
- 省级专科护理学组副组长
- 市级护理专业主委**6**人

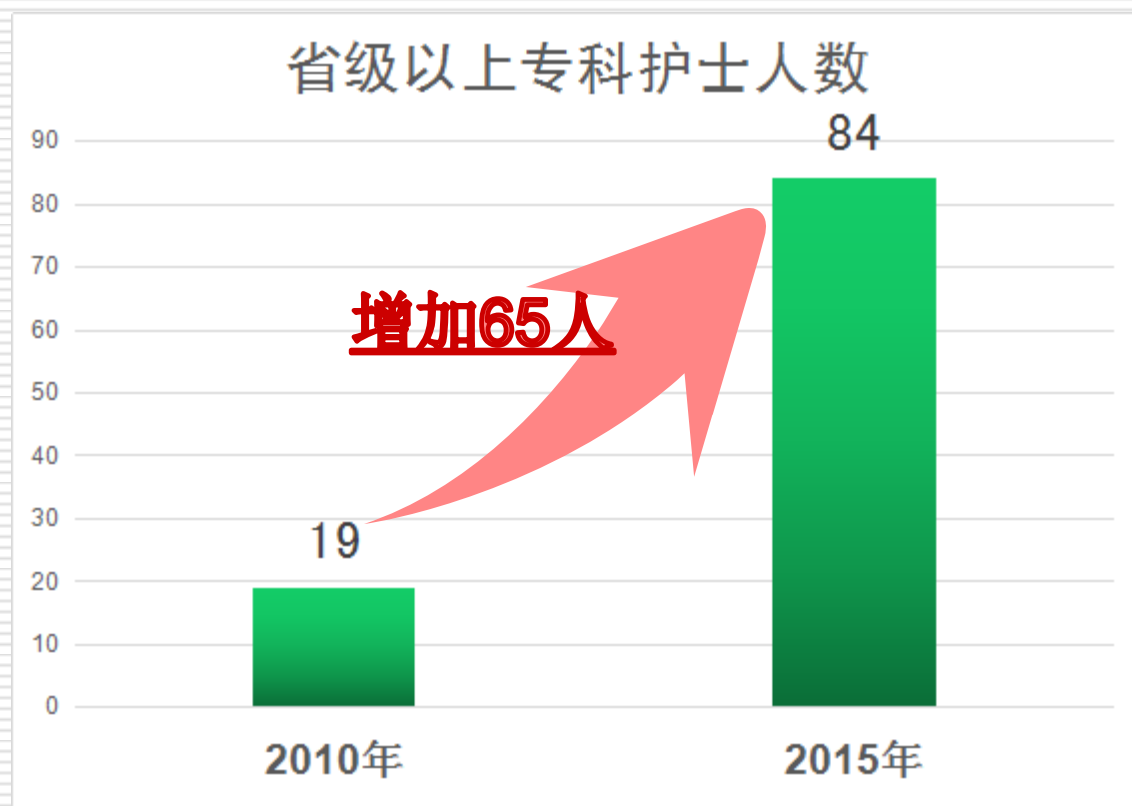


□ 2015年我院省护理学会选拔了三名考官，位居全省**第二名**，现我院共有省级护理考官四名。



五年成效二 专科护士队伍发展迅速

□ 省级专科护士团队省内领先



□ 各能级护士比例与省厅标准相符

	N1	N2	N3	N4	N5
省厅	2.0	4.5	3	0.5	
2011年	1.7	3.6	1.7	2.2	0.8
2012年	2.0	3.6	1.8	2.4	0.2
2013年	1.8	3.5	2.1	2.3	0.3
2014年	2.0	3.6	2.1	2.1	0.2
2015年	1.6	3.7	2.8	1.7	0.2

五年成效三 专科建设初见规模

□ 省级专科护士实习基地五个

- 手术室护理
- 糖尿病护理
- 消化内科护理
- 儿童危重症护理
- 静脉输液治疗护理



□ 市级护理重点专科两个

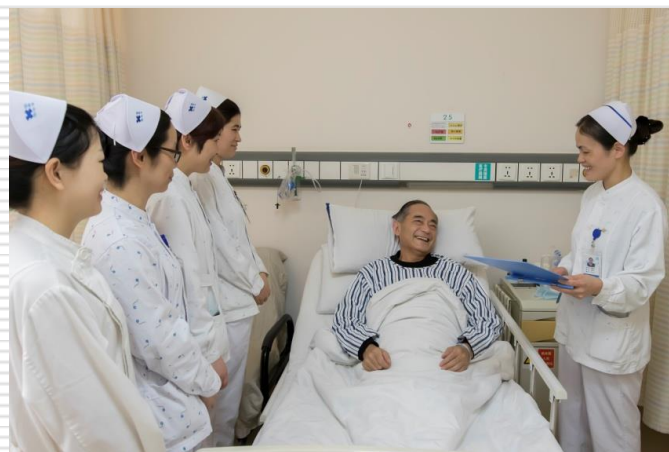
➤ 内分泌护理

➤ 肺移植护理

年配合完成肺移植**100**多例

五十余家医院来我院学习

- 河南省人医
- 四川省人医
- 福建协和医院



□ 市级专科护士培训基地两个

➤ 糖尿病护理

➤ 血液透析护理



五年成效四 临床护理能力提高

- ❑ 2014年省厅年轻护士能力抽查组内第2名
- ❑ 2014年省厅核心制度暗查组内第1名
- ❑ 第七届市“创业杯”优质服务竞赛“优质护理服务品牌”项一等奖



□ JIT护理应急别动队，能应对突发事件

➤ 禽流感等



获得省厅先进单位的表彰

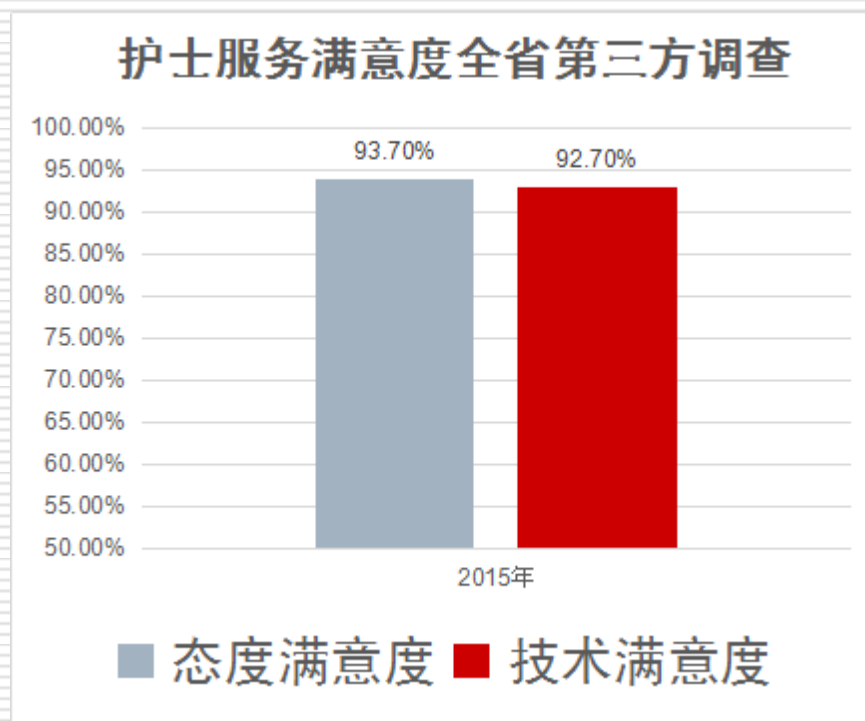
五年成效五 护理科研能力提高

□ 2013-2015年

- 获中国医院协会科技奖三等奖**1**项
- 获中华护理学会科技奖三等奖**1**项
- 获省级新技术引进奖二等奖**2**项
- 获江苏省城乡基层适易卫生技术项目**1**项
- 获无锡市市级科研立项**6**项



五年成效六 护士满意度全省前茅



2015年全省三级医院第三方满意度调查全省第一

展望

- 构建信息技术支撑的“绩、效、能”护理绩效分配机制
- 组建由全院护士参与的JIT护理应急队伍



Thank you

谢谢

