



成都市中西医结合医院
Chengdu Integrated TCM&Western Medicine Hospital

成都市第一人民医院
Chengdu first people's Hospital

护士层次化管理与绩效管理

周蓉

2018.9.20



内容

一、护士岗位设置

二、护士层级管理



护士岗位设置

- ◆ 护士岗位设置的概念
- ◆ 护士岗位设置的目的
- ◆ 护士岗位设置的原则
- ◆ 护理岗位的分类
- ◆ 护理岗位的影响因素





• 什么是护士岗位设置

根据医院功能任务、规模和服务量设置护理岗位。以护士岗位为导向，结合工作量、技术难度、专业要求和工作风险等，正确、合理、高效地配置与使用各类护理人员。





● 护士岗位设置的目的是

- ◆ 促使护理人员自身专业技术能力与护理岗位需求相匹配
- ◆ 按岗定薪，实行同工同酬、多劳多得、优绩优酬
- ◆ 激发护理人员工作积极性及创造性





护士岗位设置的原则



岗位设置原则





护士岗位设置

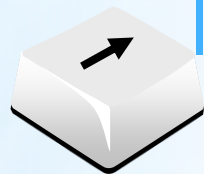
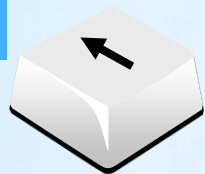
医院应当建立护理岗位管理制度，按照科学管理、按需设岗、保障患者安全和临床护理质量的原则，合理设置护理岗位，明确岗位职责、任职条件，健全管理制度，提高管理效率。

——〈医院注册护士管理办法〉 3-11



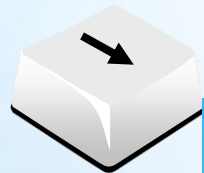
分类依据

工作性质



工作任务

技术难度



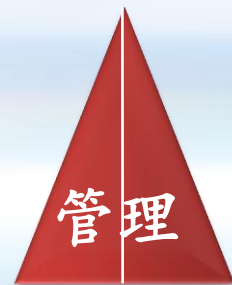
责任轻重





❖ 护理岗位分类

95%以上





护士岗位设置

护理管理岗位

从事医院护
理管理工作
的岗位

临床护理岗位

是护士为患
者提供直接
护理服务的
岗位

其他护理岗位

是护士为患
者提供非直
接护理服务
的岗位





护士岗位设置

1

护理管理 岗位

- 护理部岗位
- 护士长岗位

2

临床护理 岗位

- 病房
- 门急诊
- 手术室
- 产房
- 血透室
- 导管室等

3

其他护理 岗位

- 消毒供应中心
- 医院感染管理部
门
- 医疗保险管理部
门
- 病案室等

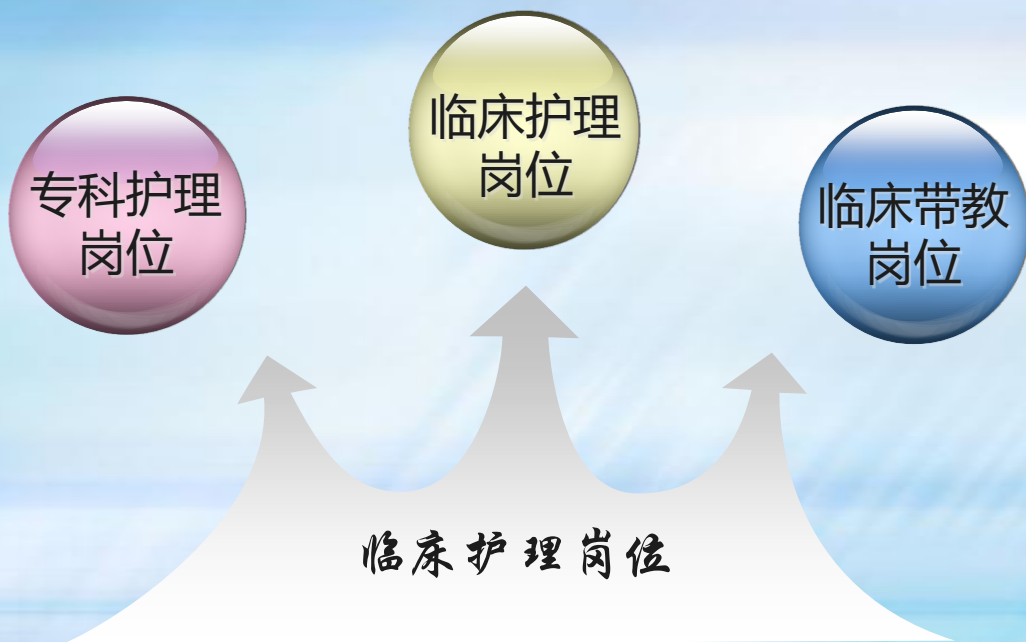


护士岗位设置





护士岗位设置





影响
因素

护理工作模式、护理职责和 服务标准

临床护理工作量

后勤支持系统

护理人员的工作能力、工作经验

护理岗位的影响因素





- 推行临床进级制度
 - ✓ 始于20世纪70年代
 - ✓ 根据临床工作能力划分不同层级
 - ✓ 依不同层级专业表现和能力给予报酬
- 1980年始，80%以上医院实施护士进阶制度





- 1984年，美国学者BENNER提出护士专业进阶模式
- 专业进阶是对护理人员临床实践能力进行定义、认可和奖励的方法
- 根据临床能力将护士分为5个层级





护士岗位分层管理

“从新手到专家”

BENNER进阶模型

专家护士N₄

精通护士N₃

称职护士N₂

初级护士N₁

新手护士N₀





护士层级管理

阶段	特点与职责
专家护士 N ₄	理论与技能丰富，能运用革新方法对病人进行切实有效护理
精通护士 N ₃	理论与技能丰富，能迅速准确分析处理预测病情变化，有领导能力
称职护士 N ₂	熟练掌握多种技能，可综合运用知识技能为病人提供整体护理
初级护士 N ₁	有一定经验，可独立按常规工作
新手护士 N ₀	刚毕业护士，在上级护士指导下观察病人、收集数据、做出方案

护士岗位设置实践

岗位设置

(一)
护士的
分级

(二)
护士的
晋级

(三)
护理单元
编制确定

(四)
护理单元
岗位数目
确定






(一) 护士层级






(一) 护士层级与标准



临床护理人员
层级与标准



护理管理人员
层级与标准



(一) 护士层级与标准

职务层级	分级标准
	基本条件
护理部主任 (副主任)	主任或副主任护师职称，本科及以上学历，15年以上临床工作经验，5年以上管理经验。
科护士长	副主任护师及以上职称，大专及以上学历，10年以上工作经验，3年以上管理经验。
护士长	主管护师或专科护士，大专及以上学历，8年以上工作经验（本科5年）。

(一) 护士层级划分

➤ 护理管理人员分级

层级划分	分级标准
	基本条件
N ₀	工作1年内
N ₁	工作1~5年护士; 1~3年护师
N ₂	工作5年以上护士; 3年以上护师
N ₃	主管护师且工作5年以上; 专科护士证
N ₄	聘任副主任护师及以上



(一) 护士层级划分

➤ 护理管理人员分级

职务层级	分级标准
	基本条件
护理部主任 (副主任)	主任或副主任护师职称，本科及以上学历，15年以上临床工作经验，5年以上管理经验。
科护士长	副主任护师及以上职称，大专及以上学历，10年以上工作经验，3年以上管理经验。
护士长	主管护师或专科护士，大专及以上学历，8年以上工作经验（本科5年）。



(一) 护士层级划分

➤ 护理管理人员分级

职务层级	分级标准
	基本条件
护理部主任 (副主任)	主任或副主任护师职称，本科及以上学历，15年以上临床工作经验，5年以上管理经验。
科护士长	副主任护师及以上职称，大专及以上学历，10年以上工作经验，3年以上管理经验。
护士长	主管护师或专科护士，大专及以上学历，8年以上工作经验（本科5年）。

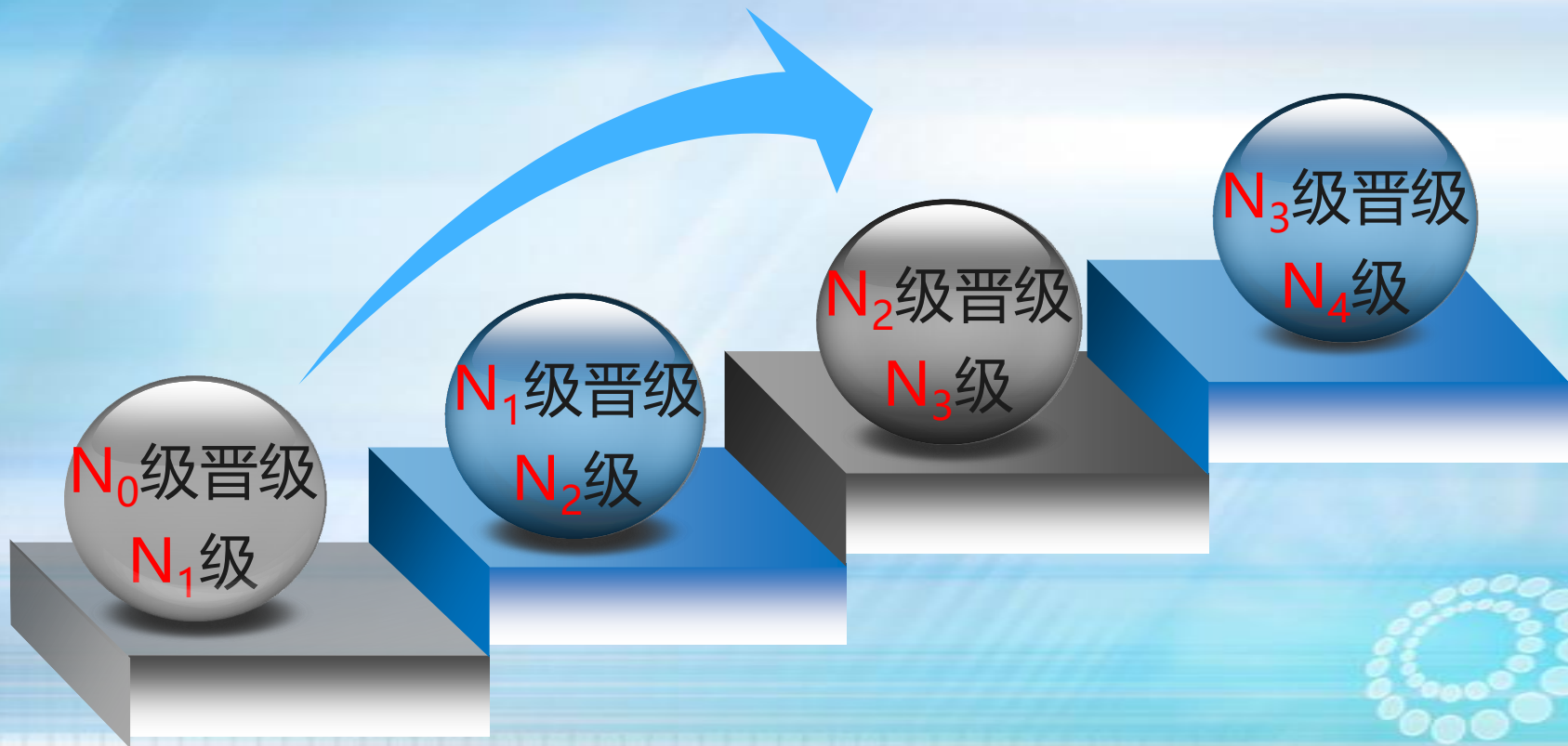


(一) 护士晋级与标准





(一) 护士的晋级





(一)临床护理人员晋级与标准



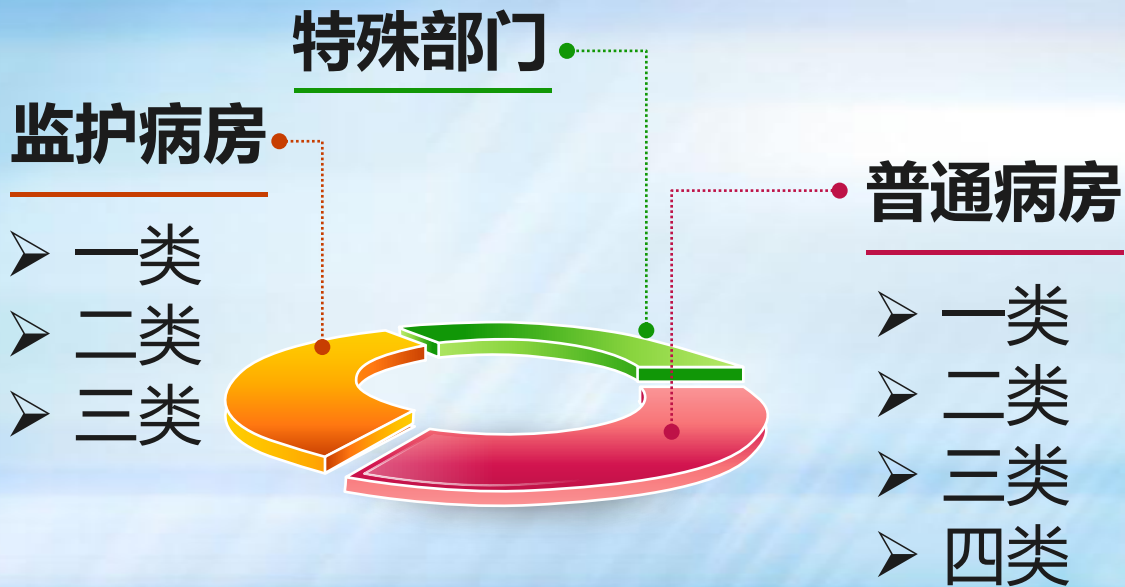
相关数据收集和分析



对护理单元
进行分类

确定护理单元
护理人员编制





护理单元分类





- ◆ 护士的层级管理
- ◆ 将护士分成不同的层级使用与管理，包括赋予相应的职责、培训内容、考核标准、绩效方案、晋级标准以及人力配置等。





(一) 护理岗位分析

(五)
护理岗位评价



(二)
护理岗位竞聘

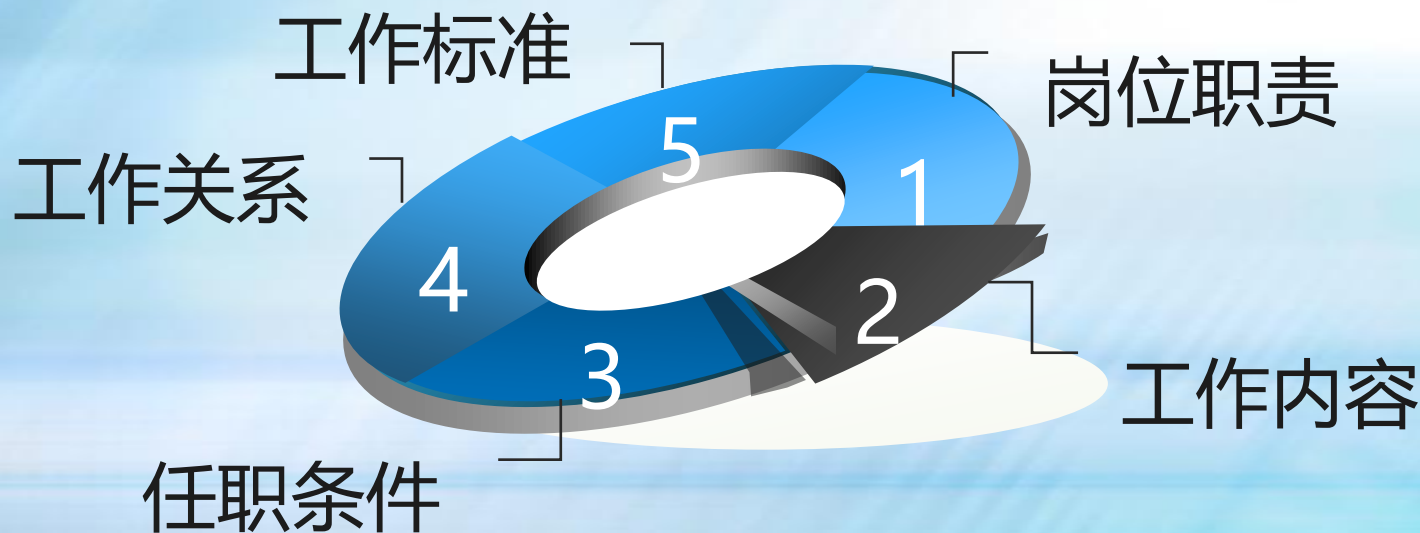
(三) 护理岗位培训

(四)
护理岗位使用与调配



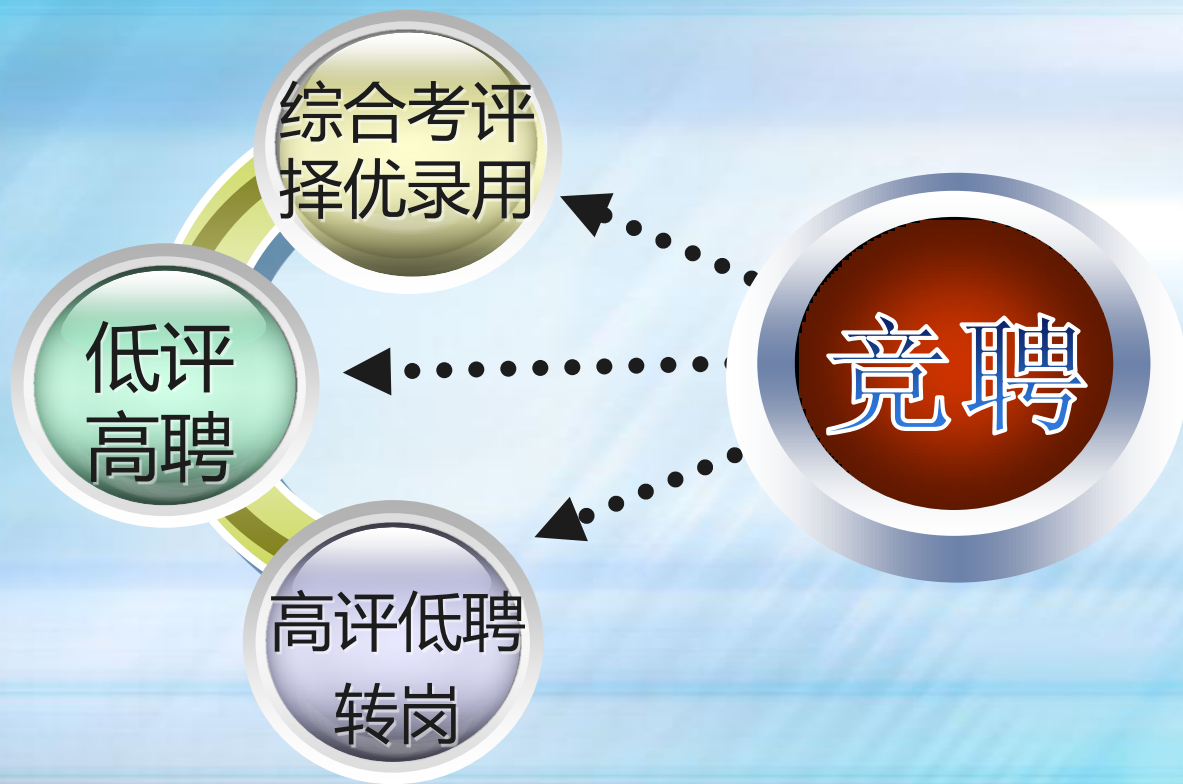


(一) 护理岗位分析





护士层级管理





(三)
护理岗位培训

60-90 学时/每年

《医院注册护士管理
办法》



(三) 护理岗位培训

培训主线—按岗位培训

护士培训要以**岗位需求为导向、岗位胜任力为核心**，突出专业内涵，注重实践能力，提高人文素养，适应临床护理发展的需要。

——卫生部《关于实施医院护士岗位管理的指导意见》





(三) 护理岗位培训

培训设计

效果评估

A

B

C

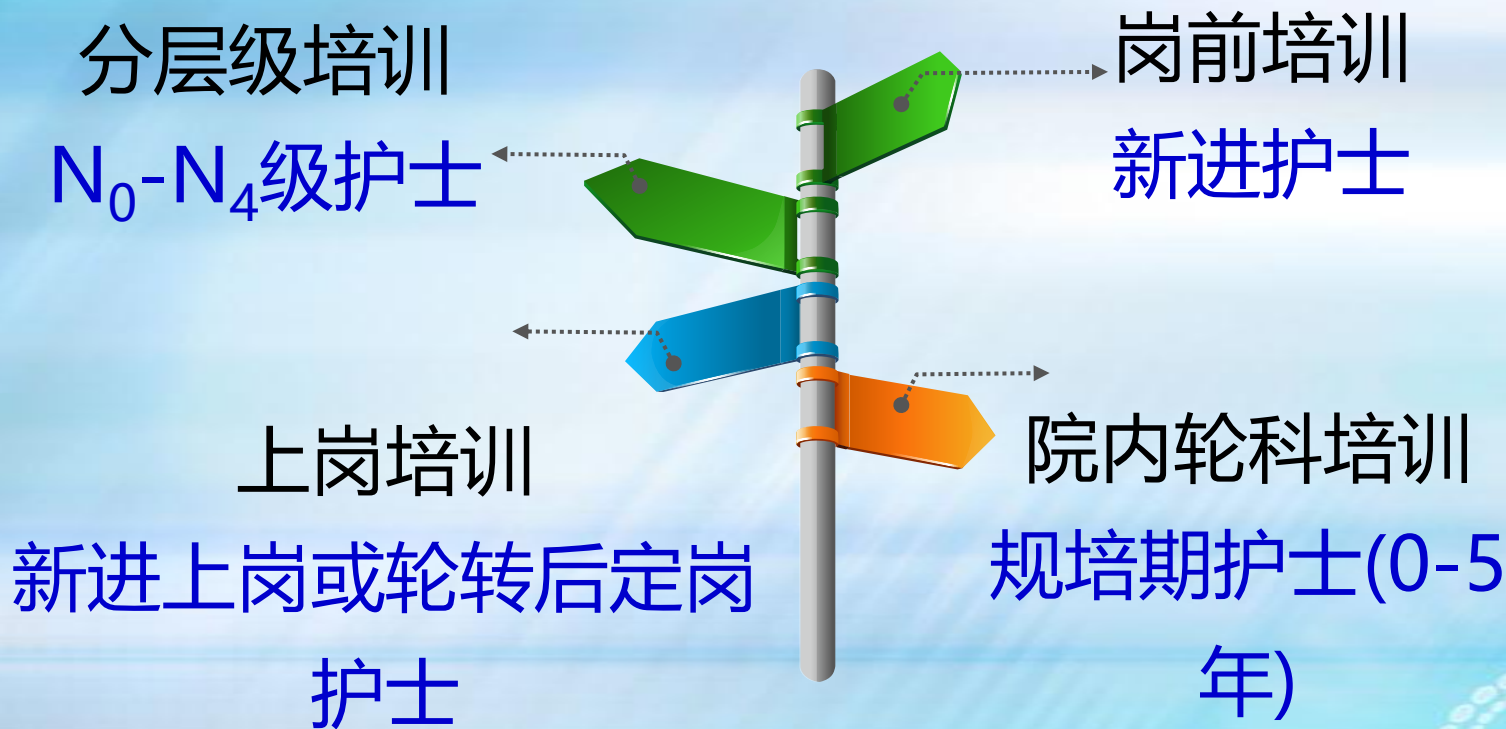
D

需求分析

计划实施



护士层级管理





分层级培训目标、方法及内容

项目	N0—N1 (规范性)	N2—N4 (继续教育)
目标	<ul style="list-style-type: none">∅临床执行力∅取得基本上岗能力	<ul style="list-style-type: none">∅临床胜任力∅取得专科上岗能力
方法	感性实践	理性实践
内容	<ul style="list-style-type: none">∅基本知识及技能∅观察及急救能力∅慎独精神	<ul style="list-style-type: none">∅专科知识及技能∅预判及急救能力∅循证护理



(三) 护理岗位培训——临床护理岗位（兼职）

专科护士
培训

机动库护士
培训

护理师资
培训





(三) 护理岗位培训——护理管理岗位



护士长



科护士长



护理部主任

2011年底，卫生部启动“万名护理人员培训项目”





(四) 护理岗位的使用与调配

分级使用调配



动态性使用调
配

分层级使用调配





护理人员使用

护理人员调配





护理人员使用



- 护理部层面
- 科护士长层面
- 护士长层面





科护士长层面使用

有效落实护理人员层级划分标准：

- 结合本片区实际对片区护理人员科学使用
- 将按工作年限使用的做法改变为按层级和能力使用

督导护理人员分层使用的落实：

- 对护理人员进行分层级管理
- 每日巡查及片区质控，检查并督导
- 查看危重患者分管、绩效考核及薪酬分配与层级管理一致性



护士长层面使用

➤ 按照护理人员层级划分标准，确定病房护理人员的层级

➤ 实施护理人员分层使用



护理部层面调配

- 机动护理人员的配置：如何编配机动护理人员目前尚无公认标准。
- 机动护理人员的调配：针对多种因素所致人力不足，护理部从机动护士库直接抽调以补充所需病房的人力。

护理人员
调配



科护士长层面调配

- 每天掌握病房护理人力与护理需求匹配情况，合理调配，有困难及时上报护理部。
- 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》，对多种因素所致的人力不足进行调配。

护理人员
调配



- 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%，或由于妊（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。



护士长层面调配



•2.应急性人力调配

当病房因收治因突发公共卫生医疗事件的伤（病）员或有抢救的病人数量增多时，护士长应及时调配。在本人自愿的情况下鼓励护理人员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，做到护理人员与分管病人的能级对应。



护理人员
调配

护士长层面调配

- 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意愿既保证工作质量又保证用工合法性。



护士长层面调配



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，提高护理人员的工作满意度，让孕期、哺乳期护理人员从事力所能及的岗位工作。



护士长层面调配



(五) 护理岗位评价

- 制定考评制度和标准
- 综合评价内容和方法
- 评价结果与护士晋升





1

工作业绩考核

评价内容

2

职业道德满意度
评定

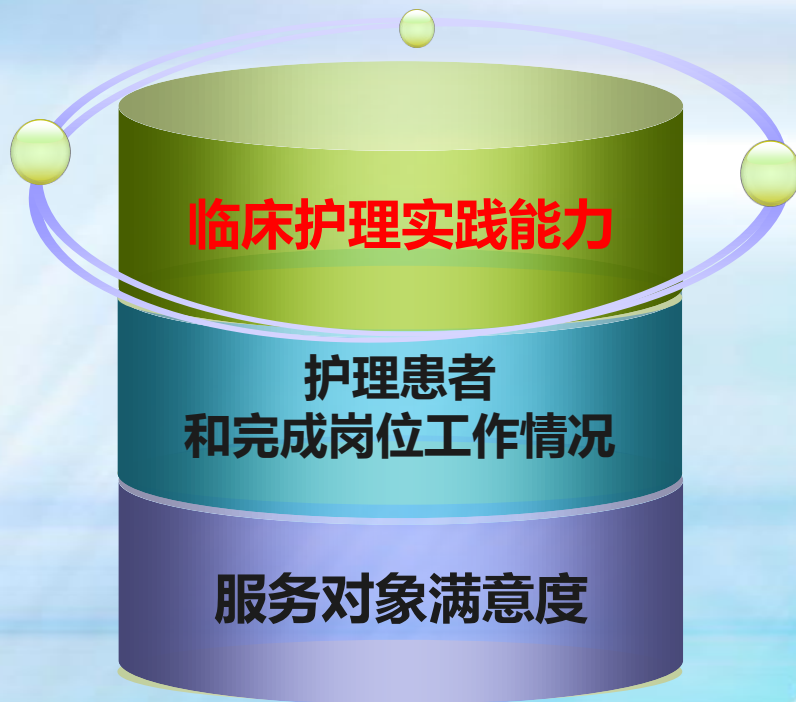
3

业务水平测评





※ 护士晋升



A female doctor in a white lab coat with a blue stethoscope, holding a clipboard, in a clinical setting. The image is overlaid with a blue horizontal band containing the text '绩效管理'.

绩效管理



领导者感到困惑的问题

- ❖ 绩效管理年年搞，为何总是收效甚微？
 - ❖ 如何才能让绩效管理富有成效？
 - ❖ 提供了高额的薪酬和福利，但员工的积极性和医院的经营绩效却依然没有改进.....
 - ❖ 员工工作积极性始终不高，工作能力和水平也不见提高？
 - ❖ “空降兵”不好用，而“自己人”却很难培养起来.....
 - ❖ 为何中层、基层对绩效管理都存有抵触情绪？
 - ❖ 如何使组织内部各层面的绩效不断提高？
 - ❖ 优秀人才总是跳槽而走，平庸的员工却总是没长进.....
- 如何使整个组织以及内部的流程、部门、岗位朝着战略方向前进？





管理者感到烦恼的问题

中层管理者

绩效管理老是惹矛盾

忙不完的具体事务

时间总是不够

员工像算盘珠子

就那么几个员工顺手（老是鞭打快牛）

员工总犯同样错误、质量低

员工反馈信息太少

问题发现太晚.....





管理者感到烦恼的问题

基层员工

- ❑ 绩效管理只是“把戏”
 - ❑ 不了解自身工作标准
- ❑ 考评不公平、未得到认可
- ❑ 管得过松，不知道如何改进
 - ❑ 管得过细，喘不过气
- ❑ 不知道自己的工作授权
- ❑ 缺乏资源、没机会学习.....





什么是绩效?

- ❖ 绩效是指组织或个人在一定时期内投入产出效率与效能，投入是指人、财物、时间、信息等资源，产出是指工作任务和工作目标在数量和质量方面的完成情况

绩--成绩、业绩
效--效果、效率





什么是绩效管理？



- ◆ 是指各级管理者和员工为了达到组织目标，共同参与绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程。
- ◆ 绩效管理目的是持持续提升个人、部门和组织的**绩效**





绩效管理关注什么？





绩效管理的地位

绩效是组织实现战略目标的关键因素





绩效管理的意义



绩效管理成为众多医院的战略工具

- 绩效管理促进质量提高
- 绩效管理提高员工的工作能力和工作意愿
- 绩效管理促进组织内部信息流通和组织文化建设
- 管理促使人力、物力、财力资源管理成为一个完整的体系。

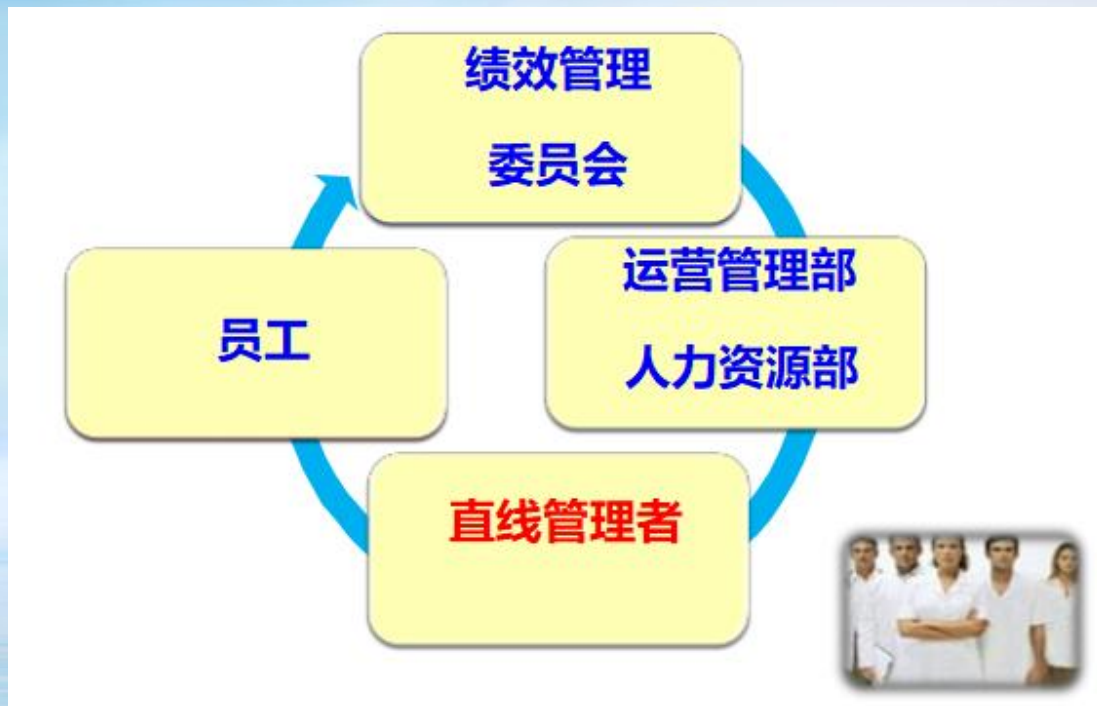


绩效管理的误区





绩效管理体系的组织构成





绩效管理思路

关键点

目标与计划确定：依据组织战略目标要求，制定目标与计划，明确大家要做什么以及把事情做好的标准。（→考核表）

绩效沟通：管理者与员工双方就目标及如何实现目标而达成共识，并协助员工成功达成目标的管理方法。绩效管理是一个持续不断的交流过程，该过程是由员工和他的直接主管之间达成的协议来保证完成。（→绩效责任与沟通书）

绩效评估（或称绩效考核）：根据事先的指标约定，对大家的工作做一个客观的评判。

（→绩效打分、定级）

绩效分析：一起分析问题原因，制定工作改进措施。

（→绩效分析反馈）

激励和其他人力资源管理手段的应用：根据绩效考核的结果进行正向或者负向的激励，在内部形成一个公平的氛围和环境，从而凝聚员工。

（→薪酬与奖金、培训、调岗、解聘等）

目标与计划

建立绩效体系

绩效责任书

绩效考核

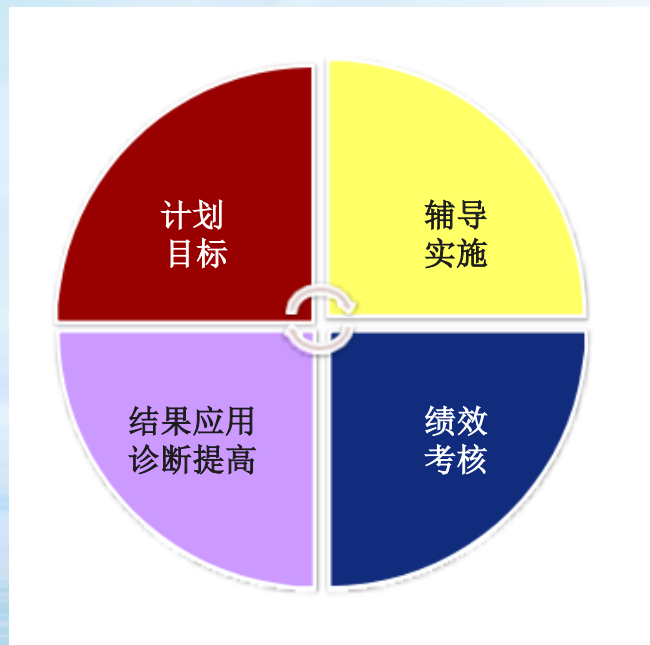
绩效评价细则

结果应用





绩效管理循环步骤



STEP 1：计划目标



正确解读组织战略目标

清楚描述岗位说明书

共同制订绩效目标、绩效方案



建立上下一体的目标体系

把战略目标分解为关键工作目标

自上而下、逐级支撑、共成一体





STEP2：辅导实施



双向沟通
有效辅导

及时帮助
解决困难

跟踪绩效
记录表现





常用绩效辅导形式



按计划进行个别绩效沟通

定期开小组会汇报绩效进展

定期书面报告

随时的非正式沟通

针对问题的专门沟通





建立护士绩效档案

管理基于事实

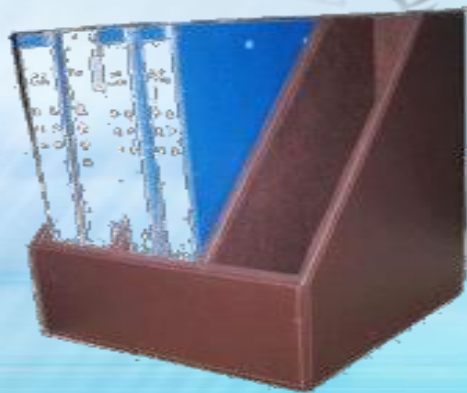




建立护士绩效档案

- 员工当年的绩效目标和各项绩效标准
- 关键绩效目标日常表现情况及进展达成情况
- 关键绩效目标日常表现情况及进展达成情况
- 每次阶段性绩效评估时绩效面谈的内容
- 绩效改进计划及跟进计划

管理基于事实





选择关键事件法

- 护士甲：基础护理落实到位，
有患者表扬一次
- 护士乙：查对制度未落实，
致发错药一次





STEP3: 绩效考核



评分
分级

绩效
面谈

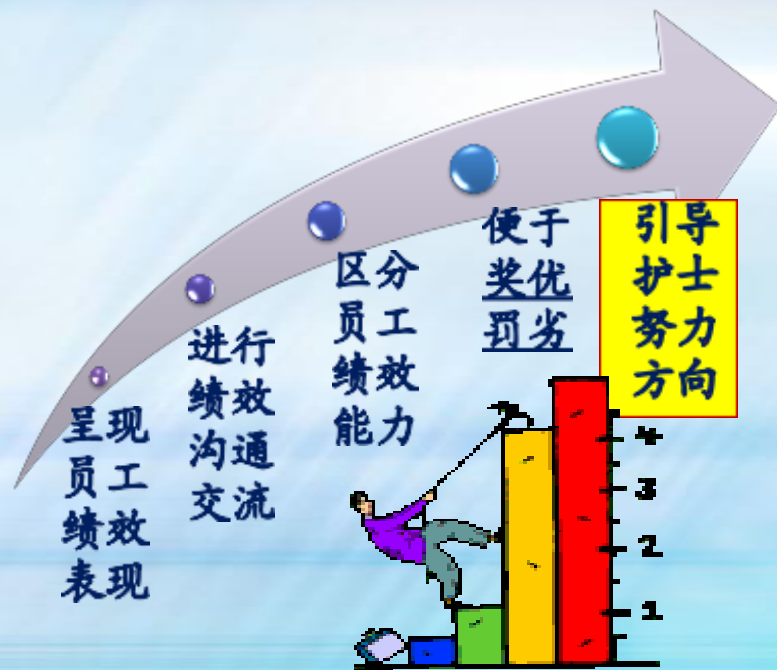
绩效
考核





为什么进行绩效考核？

- 组织：
 - 升、留、轮、贬、免
 - 避免大锅饭
- 管理者：
 - 对员工才干的确认
 - 授权授能的参考
 - 培训、辅导的依据
- 员工：
 - 才干的被确认
 - 改进的需要
 - 开发的机会





绩效考核基本方法

非量化指标考核

- 锚定法
- 描述法

可量化指标考核

- 直接计算



STEP4-1：绩效考核结果的应用

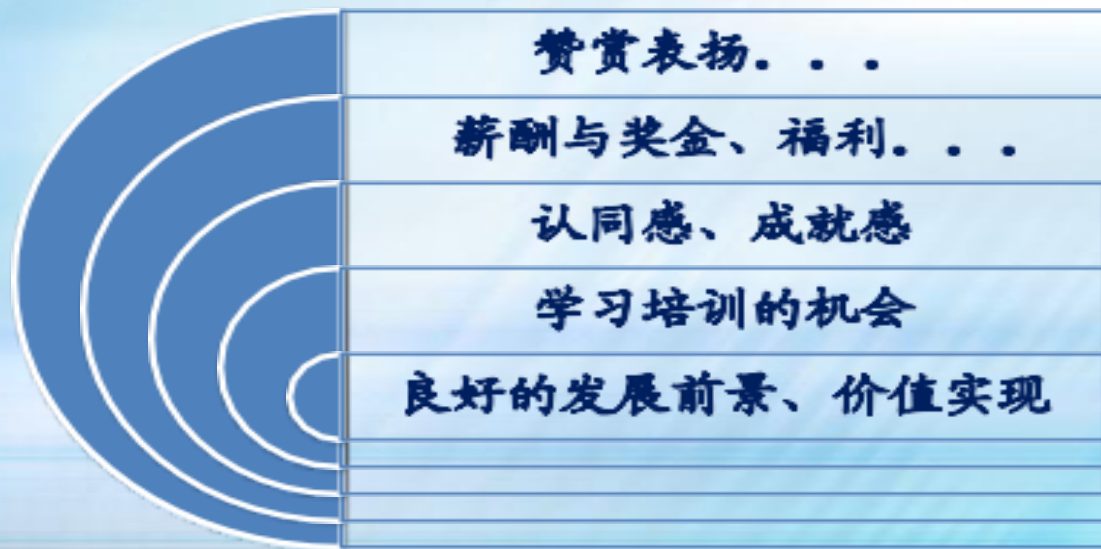


绩效结果应用





奖励高绩效员工





STEP4-2: 绩效诊断与提高



对员工绩效表现
• 员工改进计划



对绩效管理体系
• 系统完善方案





绩效的改进



工作方法习惯

被认可程度

工作技能

工作环境

工作态度

需求满足程度

职业发展规划

员工间的配合





以病人为中心，关怀·服务

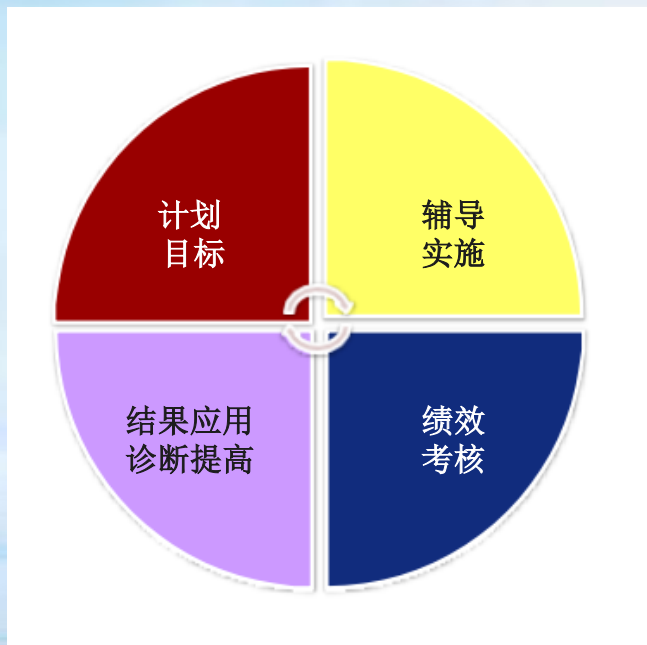
厚德精业 求实创新

以人为本、崇尚学术、追求卓越





绩效管理循环步骤





绩效管理体系的改进



绩效管理中护理管理者的角色





小结

“病人需要什么，我们就考核什么。要让绩效管理成为指挥棒，强化医院在服务质量和岗位工作量上的明确导向，破解效率、质量与服务难题。”

---赵玉沛



小结

- 护理岗位管理是当前推行公立医院改革和现有护理人员身份管理的必然要求，是优质护理实践的重点工作内容。
- 实施护理岗位管理应充分考虑医院实际岗位需求、专业发展所需人才结构等要素，注重专科发展与护理人员自身发展，兼顾各类护理人员结构比例现状，根据医院岗位设置管理相关要求，合理确定护理专业技术岗位的总量、结构比例和等级，预留高层级护理人员发展空间，坚持按需设岗、按岗聘用、竞聘上岗，逐步建立“能上能下、能进能退”的用人机制，最终实现护理人力资源动态化、最优化管理模式。

谢谢聆听!

护理驱动力

护士岗位管理创新与实践

主编 王东

中国医药科技出版社