



## 第四章 护理人力资源管理

### 学习目标

1. 掌握护理人力资源管理的概念、基本原则和护理人力资源配置的原则，熟悉护理人力资源管理的特点。
2. 了解护理人员的招聘和遴选。
3. 了解护理人员配置的方法，掌握排班的方法。
4. 掌握绩效评价的原则和方法，了解薪酬管理的原则。

### 护理情境

呼吸内科的陈护士长刚刚上任，因为缺乏管理经验，她想当然地将高年资护士和低年资护士分别组合在一起。但是结果让她很头疼，有时候科室有五六个低年资护士上班，简单的常规护理工作也会让他们措手不及；而有时候只有三四个高年资护士，哪怕事情再多，病房里也总有人无所事事。

思考：

1. 陈护士长违反了哪一条排班原则？
2. 如果你是陈护士长，你应如何调整排班方案？

人是组织活动中的首要因素，组织中的所有管理工作都与人密切相关，人对组织的有效运转有着至关重要的作用。护理工作是医疗卫生事业的重要组成部分，为维护和促进民众的健康发挥了重要的作用。而只有在保证合理数量和人才质量的基础上，护理人员才能为患者提供高质量的护理服务。因此，护理人员了解护理人力资源管理的相关内容具有重要意义。

## 第一节 护理人力资源管理概述

人力资源是生产劳动中最基本的要素，也是一切资源中最重要的资源。护理人力资源管理是护理管理的重要组成部分，有效的管理可以提高护士的专业能力，激发护士的工作能力，并不断降低人力资本，提高护理工作效率，实现组织目标。

### 一、护理人力资源管理的相关概念

要理解护理人力资源管理的概念，首先就要理解资源、人力资源、人力资源管理和护理人力资源等概念。

#### 1. 资源

资源是指组织或社会用来进行价值增值的财富，包括自然资源和人力资源。

#### 2. 人力资源

人力资源又称劳动力资源，是指在劳动生产过程中可以直接投入的智力、体力、心力的总和形成的基础素质，是一种依附于个体的经济资源。人力资源可用于反映人们的劳动能力，包括知识、技能、经验、品性与态度等身心素质。

#### 3. 人力资源管理

人力资源管理是有效利用人力资源实现组织目标的过程。人力资源管理的概念主要包括两个方面的内容：吸引、开发和保持一支高素质的员工队伍；通过高素质的员工实现组织使命和目标。

#### 4. 护理人力资源

护理人力资源是指经职业注册取得护士执业证书，依照《护士条例》的规定从事护理活动的护士，以及未取得护士执业证书，经过岗位培训考核合格，协助注册护士承担患者生活护理等职责的护士和护理员。

#### 5. 护理人力资源管理

护理人力资源管理是以“以患者为中心”的护理服务目标为核心，应用现代管理科学的基本理论和技术，实施护理人力与护理岗位匹配的管理活动。

### 二、护理人力资源管理的目标

护理人力资源管理具有如下目标：

#### 1. 人与岗位匹配

护理管理者应遵循岗位能级对应的原则，使人员优势与岗位要求合理匹配，做到事得其人，人尽其才，使医院的护理服务水平提高。

#### 2. 人与人科学匹配

护理管理者应遵循合理结构、优化组合的原则，使组织中护理人员结构合理、优势互补，提高

群体工作效率。通过对护士个体行为的统一规范，护理人力资源管理可有效实现部门和组织目标，不断完善组织护理人力资源管理模式，提高管理效率。

### 3. 人的贡献与工作报酬匹配

护理管理者应遵循按劳分配、以人为本的原则，使组织薪酬发挥有效的激励作用，营造良好的工作气氛。同时，护理管理者要注重满足护理人员的多层次需求，提高护理人员的工作满意度。

### 4. 人力资源可持续发展

护理管理者应为护理人员提供职业发展空间、创造成长条件，使护理人员在组织中得到个人职业生涯的最大发展，保证医院护理人力资源的可持续发展。

## 三、护理人力资源管理的特点

护理人力资源管理具有主观能动性、组合性、可变性、时效性和闲置过程的消耗性、流动性等特点。

### 1. 主观能动性

护理人员的主观能动性主要表现在其在医疗护理服务机构中的工作态度和行为这两个方面。具体来说，护理人员的主观能动性一方面表现在护理人员对组织目标的认同和对护理工作任务的态度上，另一方面表现在护理人员在工作中的努力程度和工作方式主要受其本人的意志支配。

### 2. 组合性

两位护理人员的协作可以发挥“ $1+1>2$ ”或“ $1+1<2$ ”的效应，因而护理管理者在进行人员岗位安排时，如能注意到护理人员之间的互补与协作，使每个护理人员的潜力得以发挥，就可以提高组织对护理人力资源的使用价值；反之，就可能影响个人能力的发挥或因此产生人员的损耗，影响护理工作的效率和人力资源的使用价值。

### 3. 可变性

人的工作能力不是一成不变的。人力资源具有可塑性、再生性和可开发性的特点。护理管理部门和护理管理者可以通过不同的方法对护理人员的潜在工作能力进行开发和利用，不断提高护理人力资源的效能。

### 4. 时效性和闲置过程的消耗性

自然资源不开发、不使用就不具有消耗性，但处于闲置状态的人力资源却具有消耗性。这是因为，人为了维持其本身的存在，人力资源必须消耗一定数量的其他资源，如食物等。因此，有效的人力资源管理应该注重人才的有效使用和开发，降低其消耗性。

### 5. 流动性

护理人力资源管理的流动性主要表现为人员的流动和人力派生资源，如由人创造的科技成果在不同的空间里流动。护理人员的流动主要表现为人员跨部门、跨单位、跨地区和跨国度的流动。加入世界贸易组织（World Trade Organization, WTO）后，中国人力资源的国际化步伐加快，资源共享成果转化，使护理人力资源及有人力资源派生的成果资源在空间的流动越来越频繁，护理人力资源管理的流动性日益突出。

## 四、护理人力资源管理的职能

护理人力资源管理具有以下几项职能：

### 1. 护理人力资源规划

护理人力资源规划是医院人力资源管理部门和护理职能部门通过评估组织护理业务范围和确认护理人力资源需求并做出策划的过程。护理人力资源规划主要包括两个层面的内容：护理人力总体规划和护理人力资源子系统规划。护理人力总体规划包括医院护理人力总体需求与供给预测、人力资源规划的定期评价与调整等；护理人力资源子系统规划主要包括人员的更新规划、晋升规划等。

### 2. 护理人员招聘

招聘是组织及时吸引足够数量的具备应聘条件的个人，并与具体工作岗位匹配的过程。护理人员的招聘对医院的建设和民众生命健康的维护都具有重要意义。

### 3. 护理人员培训

培训护理人员是护理人力资源管理的重要工作内容。护理人员的培训对帮助护理人员在工作岗位上保持理想的职业水平、高效率地完成护理工作任务、促进个人职业的全面发展和自我实现具有积极的现实意义。

### 4. 护理人员绩效评价

护理人员绩效评价的目的是帮助护理人员做好今后的工作，使个人和部门护理工作得到不断的完善和持续改进，提高护理人员个人和部门工作的整体效力。护理人员绩效评价结果还是组织和部门管理者对护理人员做出奖惩、调整、升迁、解雇等人事决策的重要依据。

### 5. 护理人员的薪酬管理及劳动保护

护理人力资源管理的内容包括在组织内建立合理的护理人员薪酬管理制度及管理机制，即制定科学、合理、具有吸引力的薪酬制度，按照护理人员的个人贡献确定工资和奖金的分配方案。此外，按照国家劳动政策为护理人员提供相应的医疗保险、养老保险、劳动保护和福利也是护理人力资源管理的内容。

### 6. 护理人员的职业生涯发展管理

为组织保留优秀人员是护理人力资源管理的重要环节之一。护理管理者的主要工作内容为：分析护理人力资源现状，有效利用护理人力资源；按照护理人员的个人需求采取不同的激励措施，充分发挥护理人员职业成长的主观能动性，使护理人员的职业潜力得到最大化地发展，稳定高素质护理人才队伍。

## 五、护理人力资源管理的基本原则

护理人力资源管理的基本原则包括优化原则、合理结构原则、竞争原则、开发原则和激励原则等。

### 1. 优化原则

优化原则即通过科学招聘、合理搭配实现人员配备的最优化。护理管理者要注重择优选拔、适才适用、用人所长、人才互补、优化组合。

### 2. 合理结构原则

合理结构原则主要体现在护士群体的结构比例上，包括从事行政管理、教学科研与临床护理人员比例，不同学历和专业技术职称的比例。

### 3. 竞争原则

竞争原则即人员的招聘、组合、使用与发展不能在封闭和僵化的环境下进行，而必须引入竞争机制，公平、公正、公开竞争，并形成有利于人才脱颖而出的有效机制。

### 4. 开发原则

开发原则即在护理人员配备与使用过程中，通过各种形式进行智力开发，不断提高护理人员的素质，最大限度地发挥其潜能，把促进其全面发展作为组织的重要目标。

### 5. 激励原则

激励原则即通过人员配备，最大限度地调动护理人员的积极性和创造性。护理管理者要做到充分授权，科学地安排工作职位，科学地进行工作设计，根据科学、公正的考核机制对护理人员做出客观评价，并将奖励与贡献紧密挂钩。

## 第二节 护理人力资源的配置

护理人力资源配置是以组织护理服务目标为宗旨，根据护理岗位数量适当填补护理人员，保证护理人员与护理岗位、护理服务目标合理、匹配的过程。

### 一、护理人力资源配置的原则

在进行护理人力资源配置时，护理管理者应当遵循以下原则：

#### 1. 合理配置资源

科学、合理的护理人员配置可以有效避免因患者数量和病情变化等带来的护理人力资源不足或人员数量过剩现象的发生。护理管理部门应在分析护理业务范围、种类、服务对象的需求和护士人力结构现状的基础上确定人员的配置数额。

#### 2. 人员保障原则

医院和管理部门在进行护理人员配置时要以卫生行政主管部门的护理人力配置要求为依据，以医院服务任务和目标为基础，配置足够数量的护理人员，满足患者、护理和医院的需要。

#### 3. 结构合理原则

结构合理化要求护理人员在专业结构、年龄结构、智能结构、知识结构、生理结构等方面形成一个优势互补的护理人力群体，有效发挥护理人力资源的整体价值。

#### 4. 经济效能原则

人力资源管理的出发点及最终目的都是提高组织效能。在护理人力资源配置的过程中，护理管理者要重视护理人员的能级对应及分层次应用，根据护理工作量的变化及时调整人员配置，在保证

护理工作优质、高效的基础上减少人力成本的投入，提高组织效能。

### 5. 个人岗位对应原则

护理人员的个体素质包括年龄、价值观、性格、专业技术水平、智能、工作动机等。护理管理者要在分析个体素质特点与岗位要求的基础上实现个体与具体岗位的最佳结合，这是有效利用护理人力资源，调动护理人员工作积极性的配置原则之一。

## 二、影响护理人员编配的因素

护理人员的编配受以下几个方面的因素的影响：

### 1. 承担任务的轻重和工作量的大小

护理人员所承担的任务的轻重与工作量的大小取决于床位使用和周转率、危重患者比例、护理业务范围和技术。例如，开展优质护理服务时，护理工作对护理人员的数量和服务质量的要求显著增高。

### 2. 人员数量和质量因素

护理人员的数量固然重要，但其素质更为重要。护理人员有良好的道德思想品质，其工作积极性就能被充分地调动起来，使工作效率提高，节省人力。

### 3. 人员比例和管理水平

护理管理者要使护理人员的年龄、职称、学历比例结构分配合理，这样才能适应护理专业的科学性、服务性及连续性的特点。此外，护理指挥系统是否健全、人才使用是否科学合理、各部门之间的关系是否可以有效协调都会对护理人员的编制产生较大的影响。

### 4. 社会因素和条件差异

社会因素如患者的背景、经济状况、医疗付款制度等；医院建筑、医疗设备及自动化程度等；有些现行的政策，如公休假、产假、病事假、职工培训等，均会影响护理人员的编配。

## 三、护理人员的配置方法

医院护理人员的配置主要以卫生行政政策要求、相关法律法规为依据，而医院的经济基础也是重要的决定因素。护理人员的配置方法主要包括比例配置法、工时测量法等。

### 1. 比例配置法

原卫生部于1978年颁布的《综合医院组织编制原则（试行草案）》（以下简称《编制原则》）现在依然是确定护理人员编制的重要依据。

#### 1) 人员编制比例

按照医院的规模和所担负的任务，《编制原则》将医院分为3类，如表4-1所示。

表 4-1 不同等级医院病床及其与工作人员比例

病床数量	与工作人员比例
床位不足 300 张的医院	1 : 1.3 ~ 1 : 1.4
床位在 300 ~ 450 张的医院	1 : 1.4 ~ 1 : 1.5
床位在 450 张以上的医院	1 : 1.6 ~ 1 : 1.7



图文

《综合医院组织编制原则（试行草案）》

## 2) 医院各类工作人员比例

按照《编制原则》，医院各类工作人员的比例配置如表 4-2 所示。

表 4-2 医院各类工作人员比例

卫生技术人员	卫生技术人员比例						行政管理人员	工勤人员
	医师	护理人员	药剂人员	检验人员	放射人员	其他医技人员		
70%~72%	25%	50%	8%	4.6%	4.4%	8%	8%~10%	18%~22%

## 3) 病房护理人员的编制

按照《编制原则》，病房护理人员包括护士（含护师）和护理员。护士和护理员的比例以 3 : 1 为宜。病房护理人员负责的工作不包括发药和治疗工作，发药及治疗工作每 40~50 张床位配备护士 3~4 名。每名护理人员承担的床位工作量如表 4-3 所示。

表 4-3 每名护理人员承担的床位工作量

科 别	每名护理人员负责的床位数/张		
	白 班	小 夜 班	大 夜 班
内科、外科、妇产科、传染病科	12~14	18~22	34
眼科、耳鼻喉科、口腔科、皮肤科、中医科	14~16	24~26	38~42
小儿科	8~10	14~16	24~26

## 4) 非病房护理人员的编制

按照《编制原则》，非病房护理人员的编制如表 4-4 所示。

表 4-4 非病房护理人员的编制

非病房区域	人员配比	比 例
门诊	护理人员 : 门诊医生	1 : 2
急诊	护理人员 : 医院总床位	1 : 100~1.5 : 100
观察室	护理人员 : 观察床	1 : 2~1 : 3
注射室	护理人员 : 病床	1.2 : 100~1.4 : 100
住院部	护理人员 : 病床	2 : 100~2.5 : 100
手术室	护理人员 : 手术台	2 : 1~3 : 1
妇产科	护理人员 : 妇产科病床	1 : 8~1 : 10

## 5) 护理管理人员的编制

护理管理人员的编制常根据如下规定进行：

- (1) 300 张床位以上的医院设护理副院长兼护理部主任 1 人、副主任 2~3 人。
- (2) 床位不足 300 张，但医疗、教学、科研任务繁重的专科医院设护理部主任 1 人、副主任 1~2 人。

(3) 300 张床位以下的医院设总护士长 1 人。

(4) 100 张床位以上的科室设科护士长 1 人，门诊部、急诊室、手术室等任务重、工作量大的科室各设科护士长 1 人。

## 2. 工时测量法

工时测量法是指以医院各科室工作岗位的实际工作量为依据，确定人员编制的方法。这种方法适用于住院部医疗技术人员的定编，并与床位的多少及床位的使用率有关。在计算护理人员编制前，护理管理者需通过直接或间接的工时测定确定护理人员的实际工作量，然后进一步计算出编制人数和设置比例。

### 1) 直接进行工时测定确定工作量

工时测定即对完成某项护理工作任务全过程的每一个环节进行的程序和动作所耗费时间的测定。工时测定是确定工作量的最基本方法。

进行工时测定时，护理管理者还应注意各类患者所需要的护理项目及其分类问题。根据护理质量标准要求，各类患者所需护理项目可分为直接护理项目和间接护理项目两类。

(1) 直接护理项目：为每日面对面地直接为患者提供服务的护理活动，如晨间护理、肌内注射、输血、输液和测量体温等。直接护理活动所花费的时间为直接护理时间。

(2) 间接护理项目：是为直接护理做准备的项目，以及沟通协调、管理、教育等工作（包括会议、交接班、书写记录等）所需要的护理活动，如跟随医师查房、抄写和处理医嘱、交接班等。

在对每一项护理操作或任务项目进行测定的基础上，护理管理者还要根据分级护理要求的内容测定各级护理中每名患者在 24 小时内所需要的平均护理时数，依次计算工作量。

## 知识链接

### 分级护理

分级护理是指在患者住院期间，医护人员根据患者的病情和生活自理能力确定并实施的不同级别的护理。原卫生部于 2009 年颁发了《综合医院分级护理指导原则（试行）》，该文件中将护理分为了 4 个级别，并分别提出了要求。

#### 1. 特级护理

具备以下情况之一的患者可以确定为特级护理：

- (1) 病情危重，随时可能发生病情变化，需要进行抢救的患者。
- (2) 重症监护患者。
- (3) 各种复杂或者大手术后的患者。
- (4) 严重创伤或大面积烧伤的患者。
- (5) 使用呼吸机辅助呼吸，并需要严密监护病情的患者。
- (6) 实施连续性肾脏替代治疗（CRRT），并需要严密监护生命体征的患者。
- (7) 其他有生命危险，需要严密监护生命体征的患者。

对特级护理患者的护理有以下要点：

- (1) 严密观察患者的病情变化，监测其生命体征。
- (2) 根据医嘱正确实施治疗、给药措施。



(3) 根据医嘱准确测量患者的出入量。

(4) 根据患者的病情，正确实施基础护理和专科护理，如口腔护理、压疮护理、气道护理及管路护理等，实施安全措施。

(5) 保持患者的舒适和功能体位。

(6) 实施床旁交接班。

## 2. 一级护理

具备以下情况之一的患者可以确定为一级护理：

(1) 病情趋向稳定的重症患者。

(2) 手术后或者治疗期间需要严格卧床的患者。

(3) 生活完全不能自理且病情不稳定的患者。

(4) 生活部分自理，病情随时可能发生变化的患者。

对一级护理患者的护理有以下要点：

(1) 每小时巡视患者，观察患者的病情变化。

(2) 根据患者的病情测量其生命体征。

(3) 根据医嘱正确实施治疗、给药措施。

(4) 根据患者的病情正确实施基础护理和专科护理，如口腔护理、压疮护理、气道护理及管路护理等，实施安全措施。

(5) 提供护理相关的健康指导。

## 3. 二级护理

具备以下情况之一的患者可以确定为二级护理：

(1) 病情稳定，但仍需卧床的患者。

(2) 生活部分自理的患者。

对二级护理患者的护理有以下要点：

(1) 每2小时巡视患者，观察患者的病情变化。

(2) 根据患者的病情测量其生命体征。

(3) 根据医嘱正确实施治疗、给药措施。

(4) 根据患者的病情正确实施护理措施和安全措施。

(5) 提供护理相关的健康指导。

## 4. 三级护理

具备以下情况之一的患者可以确定为三级护理：

(1) 生活完全自理且病情稳定的患者。

(2) 生活完全自理且处于康复期的患者。

对三级护理患者的护理有以下要点：

(1) 每3小时巡视患者，观察患者的病情变化。

(2) 根据患者的病情测量其生命体征。

(3) 根据医嘱正确实施治疗、给药措施。

(4) 提供护理相关的健康指导。

## 2) 利用国家规定的标准工时或者其他单位已测定的工时表进行推算

目前,我国大多数综合医院都是根据1978年南京护理学会对7所医院进行测定得出的各级患者护理时数。其中,给予一级护理患者的平均直接护理时数为4.5小时,二级护理的平均直接护理时数为2.5小时,三级护理的平均直接护理时数为0.5小时,40张床位日均间接护理所耗费时间为13.3小时。依照此标准,患者所需要的全部护理时间计算公式为

$$\text{所需护士数量} = \text{各级护理所需时间总和} \div \text{每个护士每天的工作时间} \times \text{机动数}$$

式中,机动数按20%计算。

## 四、护理人员的排班

排班是基层护理管理者的一项经常性工作。护理管理者需要对护理工作任务、护理程序、人力和时间等影响因素做通盘考虑,做出系统、科学的安排,让护理人员明确自身职责和任务,不断提高护理工作效率。

### 1. 排班的基本原则

护理管理者在排班时需要遵循以下基本原则:

#### 1) 公平原则

受到公平对待是每个人的基本要求,也是管理者成功管理的关键。护理管理者应根据护理工作的需要,合理安排各班次和节假日值班护理人员,做到一视同仁。

#### 2) 效率原则

效率原则是管理的根本。在具体排班时,护理管理者应以护理工作量为基础,结合病房当日实际开放床位数、等级护理比例、床位使用率、病危人数、手术人数、当班护理人员的实际工作能力等对本病区的护理人力进行弹性调配,在保证护理工作质量的前提下把人力成本消耗控制在最低限度内。

#### 3) 满足需求原则

满足需求原则是指各班次的护理人员在质量和数量上要能够完成所有当班护理活动,从全面、整体的角度满足患者的需要。需要注意的是,从人性化管理和管理的服务观点出发,护理管理者在排班过程中不可忽略值班护理人员的需求。

#### 4) 结构合理原则

对各班次护理人员进行科学合理搭配是有效利用人力资源、保证临床护理质量的关键。护理人员合理搭配的基本要求是:各班次护理人员的能力相对均衡,尽量缩小各班次护理人员在技术力量上的差距;保证各班次能够处理临床护理疑难问题,避免因人力安排不当而出现护理薄弱环节。

#### 5) 分层使用原则

除上述原则外,护理管理者还应对科室护理人员进行分层次使用。其基本原则是:高职称护理人员承担专业技术强、难度大、疑难危重患者的护理工作;低年资护理人员承担常规和一般患者的护理工作。

### 2. 排班的类型

排班可有多种类型,包括集权式排班、分权式排班和自我排班等。

### 1) 集权式排班

集权式排班是指由护理部或科护士长集中对各部门护理人员进行的排班。排班者要了解护理工作的情况,并根据每日护理人员、患者的不同需要及时调整,使护理人员的人数和他们所提供的护理服务能够满足护理工作的需要。

### 2) 分权式排班

分权式排班是指由病区护士长负责本部门人员的排班,是目前最常用的排班方式。分权式排班的优点是护理管理者能够充分了解本病区的人力需求情况,能做到有效的安排,也能够照顾护理人员的个别需要。

### 3) 自我排班

由病区护理人员自己排班即自我排班。自我排班可激励护理人员的自主性,提高工作满意度。在采取这种方法前,护士长应先拟定排班规则,排班方案经过集体协商讨论通过,并在实行后不断修改、完善。

## 3. 影响排班的因素

影响排班的因素包括医院政策、护理分工方式、护理人员的素质、护理单元的特殊需求、工作时段的特点和排班方法等。

### 1) 医院政策

排班与人力编制密切相关。尽管国家卫生和计划生育委员会关于医院分级管理的文件中规定了各级人员编制的比例,但各医院的人力配置政策不一,如有的医院为缩减开支而压缩护理人员编制,因而会影响排班。

### 2) 护理分工方式

不同的护理模式使医院的人力需求与人员的安排方法不同。相较于个案护理、责任制护理和整体护理,功能制护理更节省人力。

### 3) 护理人员的素质

护理人员的受教育程度,工作能力,临床工作经验,心理、生理及家庭状况等因素均会影响其工作绩效。因此,护士长需在排班时对这些方面的因素加以考虑。

### 4) 护理单元的特殊需求

不同的护理单元的工作各有其特殊性,无论是在排班的方法还是在人员编制方面均有其差异性。因此,护士长在排班时需要了解护理单元的特殊需求。

### 5) 工作时段的特点

在每日24小时的护理工作量中,白班、小夜班、大夜班的工作负荷依次减轻,在人员安排上也应依次减少;节假日的护理工作量也比非节假日少,但在病区内有危重患者需增加护理时,护士长在排班时也要将其考虑在内。

### 6) 排班方法

不同的排班方法,如周班制、每日两班制、每日三班制或者轮班制使护理人力运作方面有所差异。

#### 4. 排班的方法

护理管理者可根据下列方法安排科室内护理人员的排班：

##### 1) 周排班法

以周为周期的排班方法称为周排班法。周排班一般由病房护士长根据病房现有护理人力及护理工作情况进行安排。国内许多医院都采取周排班法。

周排班法的特点是护理人员的值班安排周期短，有一定的灵活性，护士长可根据具体需要对护理人员进行动态调整，做到合理使用护理人力资源。一些特殊班次，如夜班、节假日等可由护理人员轮流承担。周排班法较为费时费力，且频繁的班次轮转使护士在对住院患者病情的连续了解方面存在一定的局限。

##### 2) 周期性排班法

周期性排班又称循环排班，一般以4周为一个排班周期，依次循环。周期性排班的特点是排班模式相对固定，每位护士对自己未来较长时间的班次可以做到心中有数，从而提前做好个人安排，为满足护理工作的同时兼顾护士的个人需要提供了方便。

周期性排班可以为护士长节约大量的排班时间，因此具有省时省力的特点。这种排班法适用于病房护理人员结构合理、稳定，患者数量和危重程度变化不大的护理单元。国外许多医院都采用周期性排班法进行排班，以满足不同护理人员的需要。

##### 3) 功能制护理排班法

功能制护理排班法是指按功能制护理工作模式进行排班的方法。护理管理者可根据工业流水作业方式对护理人员进行分工，如办公室护士、治疗护士、巡回护士等，再将护理工作时间分为白班、早班、中班、小夜班及大夜班等。各班护士根据分工的不同而承担相应的工作，如治疗班、护理班等。

功能制护理排班法的优点是分工明确，工作效率较高；缺点是岗位和职责不分层级，班次不连续，交接班频繁，不利于护士全面掌握患者的整体情况。

##### 4) 自我排班法

自我排班法是一种班次固定的，由护理人员根据个人需要选择具体工作班次的方法。这种排班方法适用于护理人员整体成熟度较高的护理单元。国外一些医院常采用这种排班法。

自我排班能较好地满足护理人员的个人需求，但也给护理管理者带来一些问题。一般情况下，多数护理人员更愿意上白班，不愿意在节假日或晚上值班。对于这种情况，就需要由护士长做好协调工作。

### 第三节 护理人员的招聘与遴选

护理人员招聘是指医院采用科学、有效的方法寻找、吸引具备资格的护理专业人员到医院应聘，医院根据需求和应聘者的条件从中选出适合人员并予以录用的管理过程。聘用到具备职业资格和良好工作能力的护士是护理组织实现目标和保证护理服务质量的基础。

## 一、护理人员的招聘与遴选的原则

在进行护理人员的招聘与遴选时，招聘人员应当遵循以下几项原则：

### 1. 公开原则

在进行人员招聘时，招聘人员要把招聘的单位，职位的种类、数量、要求及考核方式等即时进行公开。此外，招聘人员还要公开考试成绩、名次、是否录用等信息。

### 2. 平等原则

对待所有的应聘人员，招聘人员应该一视同仁，避免人为制造一些不平等条件，如对性别、身高、相貌、婚姻状况等提出要求。

### 3. 竞争原则

招聘时，招聘人员应为应聘人员提供公平竞争的平台，制定客观、公正的考核标准、流程，尽量采用多人及多个环节的方式进行考核。

### 4. 择优原则

在进行招聘时，招聘人员应根据人力资源需求认真考虑人才专长，量才、量职录用。通过科学考评选择优秀和合适的人选，实现优胜劣汰，做到职得其人、用其所长、人尽其才。

## 二、护理人员的招聘途径

护理人员的招聘通常通过内部招聘和社会公开招聘两种途径进行。选择招聘途径的主要依据是医院人事政策及人力资源情况。

### 1. 内部招聘

为满足人力资源需求，医院可从内部进行招聘，如护理人员的普通职位转换，含编外转编内及职位晋升。医院可调用护理人员的人事记录档案，从而考查候选人的资格。

### 2. 社会公开招聘



社会公开招聘的渠道和方法是多种多样的，常见如下：

(1) 刊登广告：招聘人员可通过广播、电视、报纸、网络等媒介发布招聘信息。

(2) 校园招聘：是医院获取外部人员最好的渠道，医院可以与医科类院校毕业生管理部门保持长期的合作关系，每年定期到学校进行宣传和招聘。

(3) 专场招聘会：其实是集中的供需见面会，一般在招聘较多人员时采用。

(4) 职业介绍机构：拥有大量的求职者信息，可提供专业的服务。

(5) 人才交流会：指由政府有关部门或职业介绍机构组织的，多家组织参与的，在一定时间、地点举行的组织与求职者的双向见面会。

(6) 网络招聘：随着互联网和计算机应用技术的普及，多样化的网上招聘平台应运而生，打破了时间、空间的限制，成为一种快捷、有效的招聘方式。

(7) 内部员工推荐：推荐人会根据被推荐人的业务水平及单位所需的职位空缺进行对比、考量后推荐。

图文

各种员工招聘  
渠道优缺点

### 三、护理人员的遴选方法

遴选是护理人员录用过程中的关键环节，因为它决定了录用的结果。招聘人员可单独应用以下某些方法或将几种方法联合使用，以进行护理人员的遴选。

#### 1. 笔试

笔试是最古老、最基本的人员遴选方法，能在较短时间内对大批应聘者的基本知识、技能和能力等方面进行较为客观的测评。但笔试对应聘者的工作态度、口头表达能力、操作技能等方面难以进行全面的考察，而护理人员属于实践性人才，这几个方面的能力对完成本职工作至关重要。因此，在招聘护理人员时，招聘人员基本不会单独采用笔试进行考核录用。

#### 2. 操作技能考核

护理学是一门实践性与操作性很强的学科。护理操作技能是护士的基本功，护士的每一项操作都关乎患者的安危。因此，在护理人员的遴选过程中，操作技能考核是不可或缺的，且在考核中应占据了较大的比例。

#### 3. 面试

面试是应聘者用口述的方式现场回答主考官的问题，主考官通过应聘者的表现进行遴选的方法。面试主要考核应聘者运用知识分析问题的熟练程度、思维的敏捷性、语言表达能力等，主考官可根据应聘者在面试过程中的行为表现进行测评。

#### 4. 心理测试

心理测试是指对应聘者的个性品质，如态度、情绪、价值观、性格等方面的特性测试。招聘人员或用人单位可通过心理测试对应聘者进行遴选。

### 四、影响护理人员招聘与遴选的因素

在进行护理人员的招聘与遴选时，影响招聘与遴选进行的因素包括外部因素、内部因素和求职者自身因素 3 个方面。

#### 1. 外部因素

##### 1) 国家的政策、法规

国家的政策、法规是招聘时招聘人员应首先要考虑的因素，如应该提供的工资待遇、劳动保护、同工同酬、按照规定配置合适的护士数量等。

##### 2) 求职者的供需状况

求职者的供需状况可影响医院所能招聘的护士的数量和质量，以及相关的招聘成本。

#### 2. 内部因素

##### 1) 医院的实力

医院的形象好、口碑佳、号召力强，护士应聘者数量就多，个体的职业素质也相对高。此外，若医院有较好的发展前景，则也能吸引更多高素质的人才前来应聘。

##### 2) 护士的薪酬待遇

薪酬高的医院对人才更有吸引力。

### 3) 招聘的时间与投入

招聘时间充足, 挑选工作可以更从容和精细; 若招聘投入高, 招聘范围就可以更广, 筛选手段可以更多样化。

### 3. 应聘者自身因素

#### 1) 应聘者的求职动机的强度

应聘者的求职动机的强度是指应聘者在寻找职位过程中的努力程度, 反映了应聘者想要得到应聘职位的迫切程度。当个人的求职目的与拟任职位所能提供的条件相一致时, 个体胜任该职位工作并稳定地从事该工作的可能性较大。

#### 2) 应聘者的个性偏好

不同求职者对同一因素存在不同的偏好, 不同的偏好影响了求职者的应聘行为。例如, 有的求职者倾向于选择轻松但报酬低的工作; 有的求职者则会选择劳动强度大、责任重的全职工作, 以求获取更多的报酬。

## 五、护理人员招聘与遴选的程序

人员的招聘与遴选是一个复杂、完整而又连续的程序化操作过程。这一过程的每一组成部分都是为了保证组织人员招聘与遴选的质量, 确保为组织录用到合格、优秀的人才。人员招聘遴选的程序如下:

### 1. 招聘宣传

招聘宣传是传播招聘信息、动员潜在合格人员参与应聘的过程。

### 2. 应聘者任职资格审核

人事部门和护理管理部门要根据应聘者的求职要求及相关材料对应聘者的情况和任职资格进行初步确认, 淘汰不具备资格的应聘者, 通知具备资格的应聘者进入下一个程序。护士须具备的依法执业资格即经合法执业注册获得护士执业证书。

### 3. 招聘考核

招聘考核包括理论知识考核和技能考核。如果是选择护理管理人员, 除上述考核内容外, 还有必要对其进行管理相关知识和能力的考核。

### 4. 招聘面试

面试为用人单位和主考人员提供了了解和观察应聘者的机会。在医院护理人员招聘中, 面试的内容主要包括仪态仪表、语言表达能力和沟通能力、求职动机、工作实践经验、价值观念和工作态度、判断及应变能力、专业知识、综合分析能力、自我控制能力等方面。

### 5. 健康体检

体检的主要目的是确认应聘者的身体状况是否达到岗位要求, 能否胜任护理工作。

### 6. 岗位能力测试

岗位能力测试又称真实工作预览或临床岗位胜任试用, 其主要目的是将拟聘用人员放在实际护理岗位上进行能力考查, 以提高招聘工作的有效性。试用期可根据医院和岗位的具体要求而定, 一

一般为3~6个月。对经试用不符合录用条件者，医院可给予辞退；对符合录用条件者，医院应依法与之签订劳动合同。

### 7. 录用决策

录用决策是护理管理部门和人事部门通过对应聘者在考核过程中产生的信息进行综合评价和分析，并根据医院制定的录用标准选择最适合的护理专业人员的过程。在人员录用决策中，决策者应尽量避免错误的录用和错误的淘汰。

## 第四节 护理人员的培养

护理人员的培养是人力资源管理的重要内容，是更新知识、培养人才、进行护理研究的重要途径。因此，对护理人员进行智力投资，实施终身教育，对护理人员本人和用人单位的人力资源管理都是不可忽视的内容。护理人员的培养主要包括培训与继续教育两个方面。

### 一、护理人员的培训

培训（training）是指组织有计划、有组织地对组织成员实施的系统学习和开发潜力的行为过程。护理人员培训是通过医院护理人员的工作指导、教育和业务技能训练，使其在职业素质、知识水平、工作能力等方面得到不断提高和发展的过程。

#### 1. 培训的目的

护理人员培训的目的主要体现在以下几个方面：

##### 1) 改善护士的行为，提高护理劳动生产力

科学技术的发展使医院护理工作性质、手段和工具均发生了很大的变化。例如，计算机的临床应用取代了护士烦琐的转抄医嘱等环节。这就需要护士通过培训掌握更多的知识和技能，以更好地适应技术发展的要求。

##### 2) 实现医院和护士个人的发展目标

医疗护理技术的迅速发展对医院护士的素养提出了更高的要求，由此决定了护士毕业后接受教育培训的必要性和重要性。从医院和护士的双重角度看，培训的最终目的是实现医院发展和护士发展的有机统一，共同努力以有效地实现组织目标。

##### 3) 维持稳定的护理工作标准

培训有助于护士正确理解并遵守护理规章制度、工作职责、工作流程和操作规范等，能够促进护理工作团队成员以统一的职业标准和流程规范和实施护理服务，从而保证临床护理服务的连续性和有效性，促进护理质量的改进。

##### 4) 节约成本，提高效率

通过培训，护士的工作数量和工作质量可以得到提高，并使服务成本消耗不断降低。护理培训对医院最大的回报就是护理工作效率的提高。



### 5) 完善护理组织文化

培训可以帮助护士了解医院和护理工作的宗旨、任务和发展目标，提高和增进护士对医院护理文化的理解和认同，促进正确的护理职业态度和价值文化体系的构建。培训可通过护士的组织社会化过程强化护士的职业素质，有利于良好的护理团队文化的建设和维持。

## 2. 培训的原则

医院对护理人员进行培训时需要遵循以下原则：

### 1) 按需施教，学用一致的原则

护士培训要从护理人员的年龄情况、能力结构、知识结构和岗位的实际需要出发，注重将培训结果向生产力转化的实际效果。

### 2) 综合素质与专业素质培训相结合的原则

护士培训除要注意与护理岗位职责衔接，提高护士的专业素质外，还应包括组织文化建设的内容，使护士从价值观、人生观、信念、理想、工作态度、文化知识等方面符合组织文化的要求。

### 3) 与组织战略发展相适应的原则

护士培训要从组织的发展战略出发，结合医疗组织和部门的发展目标进行培训对象、培训内容、培训模式、培训时间等综合方案的设计，以达到促进组织发展服务和实现组织战略目标的目的。

### 4) 长期性与急用性相结合的原则

科学技术的发展要求对护理人员的培训必须坚持长期性的原则。因此，护士只有不断学习、不断接受新的知识和信息才能使自己的专业能力适应发展的要求。

### 5) 重点培训和全员培训相结合的原则

医院的培训需要投入成本，因此，培训工作必须有所侧重，特别是对护理管理人员的培训。同时，医院不可忽略护理队伍整体素质的提高，要做到全员培训。

## 3. 培训的形式

护理人员的培训形式主要包括岗前培训、脱产培训和在职培训。

### 1) 岗前培训

岗前培训又称定位教育，是帮助新护士尽快适应岗位要求，学习新的工作准则和有效的工作方法的培训活动。

### 2) 脱产培训

脱产培训是根据医院护理工作的实际需要选派不同层次的、有培养前途的护理骨干，集中时间离开工作岗位，到专门的学校、研究机构或其他培训机构进行学习或接受教育的培训方法。脱产培训是一种较正规的人员培训方法。

### 3) 在职培训

在职培训是指护士在日常护理工作环境中一边工作一边接受指导、教育的学习过程。

## 4. 培训的方法

对护理人员进行培训的方法包括讲授法、演示法、讨论法、案例分析法、远程教育法及其他方法等。



#### 图文

某医院护理实习生的岗前培训内容

### 1) 讲授法

讲授法是以教师讲解为主的知识传授方法，是一种传统的教育培训方法。

### 2) 演示法

演示法是一种借助实物和教具并通过实际示范使受训者了解某种工作的完成步骤的教学方法。

### 3) 讨论法

讨论法是一种通过受训者之间的讨论来加深受训者对知识的理解、掌握和应用，并能解决疑难问题的培训方法。

### 4) 案例分析法

案例分析法是一种通过观察和分析，让受训者针对案例提出问题并找出解决问题的方法的教学方法。

### 5) 远程教育法

远程教育法是利用电视会议或卫星教室等方式进行培训的方法。

### 6) 其他方法

除上述方法外，其他培训方法包括多媒体教学、角色扮演、游戏培训、虚拟培训等。

教师可以根据培训内容和需要有选择性地各种培训方法运用于护理人员的培训教育。

## 二、护理人员的继续教育

### 1. 继续教育的相关概念

#### 1) 继续教育

继续教育是对具有大专以上学历和中级以上职称的专业技术人员和管理人员经常地进行扩展知识、提高技能的教育。

#### 2) 继续医学教育

继续医学教育是以学习新理论、新知识、新技术、新方法为主的一种终身教育，是基本医学教育、毕业后医学教育、继续医学教育的最高阶段。

#### 3) 继续护理学教育

继续护理学教育是继毕业后医学教育之后，以学习新理论、新知识、新技术和新方法为主的一种终身医学教育。美国护理学会将继续护理学教育定义为建立在专业护士原有教育背景和经验基础上的有计划的教育活动，其目的在于提高护士在护理实践、教育、管理、研究、理论等方面的能力，以促进公众的健康。

### 2. 继续教育学分授予与学分制管理

#### 1) 学分授予

全国继续医学教育委员会于2007年7月1日起实施的学分授予与管理办法——《继续医学教育学分授予办法》（参见附录二）包括Ⅰ类学分和Ⅱ类学分项目。两类学分不可相互替代。

(1) Ⅰ类学分项目：国家级继续医学教育项目和省市级继续医学教育项目。

(2) Ⅱ类学分项目：自学、发表论文、科研立项、单位组织的学术活动等其他形式的继续医学

教育活动。

### 2) 学分制管理

学分制管理按照《继续护理学教育试行办法》要求执行（参见附录三）。

护理技术人员每年参加经认可的继续护理学教育活动的最低学分为 25 分，其中，I 类学分须达到 3~10 分，II 类学分达到 15~22 分。省、自治区、直辖市级医院的主管护师及其以上人员 5 年内必须获得国家级继续护理学教育项目授予 5~10 分。各单位主管职能部门每年应将继续护理学教育对象接受继续护理学教育的基本情况和所获学分登记，并作为年度考核的重要内容。护理技术人员在任期内每年须修满 25 学分以上（包括 25 学分）才能再次注册、聘任或晋升高一级专业技术职务。

## 第五节 护理人员的绩效评价与薪酬管理

### 一、护理人员的绩效评价

#### 1. 绩效和绩效评价的概念

##### 1) 绩效

绩效（performance）是指工作中员工的工作效果、效率、效益及其相关能力和态度的总和。

##### 2) 绩效评价

绩效评价（performance appraisal）又称绩效考核，是对员工的工作行为与结果进行全面、系统、科学地考查、分析、评估与传递的过程。

#### 2. 绩效评价的功能

绩效评价的功能主要包括人事决策功能、诊断功能、激励功能、规范功能和发展功能。

##### 1) 人事决策功能

医院护理人员的晋升、培训、奖惩、留用等护理人事管理决策都是以绩效考核结果为依据的。因此，绩效评价具有人事决策功能。

##### 2) 诊断功能

诊断功能是绩效评价的重要功能。通过绩效评价，组织不仅可以把工作的数量和质量控制在一个合理的范围内，还可以控制工作进度和协作关系，从而使护理人员明确自己的工作职责，提高其工作自觉性和纪律性。

##### 3) 激励功能

绩效评价结果可以充分肯定护理人员的工作业绩，使护理人员体验到获得成功的满足感与取得成就的自豪感，有利于鼓励先进、鞭策落后、带动中间，从而对每个员工的工作行为进行有效的激励。

##### 4) 规范功能

绩效评价为各项人力资源管理工作提供了一个客观而有效的标准和行为规范。组织可依据评价

和考核的结果对员工采取晋升、奖惩、调配等措施。

#### 5) 发展功能

绩效评价的发展功能主要表现在两个方面：一方面，组织可根据考核结果制订正确的培训计划，达到提高全体护理人员素质的目标；另一方面，组织可以发现护理人员的特点，根据其特点决定培养方向和岗位配置，充分发挥护理人员的长处，将护理人员与组织的发展目标有效地结合起来。

### 3. 绩效评价的原则

组织在对护理人员进行绩效评价时应遵循以下原则：

#### 1) 标准基于工作的原则

护士绩效考评标准应根据工作岗位内容来确立，用以评价护理人员绩效的标准必须与护理工作相关。制定绩效评价标准的依据是护理人员的具体岗位职责。

#### 2) 激励原则

绩效评价的目的是激励下属更加努力地工作。通过绩效评价结果比较，护理人员的工作表现可有相当的差距。组织对工作出色的护理人员应进行肯定和奖励，并实行成就激励，以巩固和维持组织期望的绩效水平。组织对工作表现不符合组织要求的护理人员要予以适当批评教育或惩罚，帮助其找出差距所在，建立危机意识，促进其改进工作方式等，提高其护理服务水平。

#### 3) 标准化原则

绩效评价的标准化原则主要包括以下几点：

- (1) 相同岗位的护理人员应采用统一的评价标准，使用统一的评价方法进行评价。
- (2) 评价间隔时间应基本相同，一般每年或每半年一次。
- (3) 定期安排评价反馈会议，并有效落实改进措施。
- (4) 提供正确的评价文字资料，被评价者应在评价结果上签字。

#### 4) 标准公开化原则

组织应将经专业人员审定后的评价指标公之于众，使所有被评价的护理人员明确评价内容，理解组织对他们的工作期望和业绩水准的保持或提高，使其找准努力的方向。同时，被公开的内容还应包括对评价结果采取的奖罚措施。

#### 5) 反馈与改进原则

好的评价体系会随时向护理人员提供持续性的反馈，以帮助他们把工作做得更好。反馈的内容应包括被评价者的工作业绩，说明不足之处；改进工作目标，实现这些目标所应采取的措施的建议。评价体系应允许护理人员询问评价结果，即允许他们发现任何可能出现或已经出现的错误。

### 4. 绩效评价的方法

绩效评价法是指职能部门运用一定的量化指标及评价标准，为实现其绩效目标，以及为实现这一目标所安排预算的执行结果所采取的综合性评价方法。绩效评价的常用方法有以下几种：

#### 1) 绩效评价表法

绩效评价表法是一种根据限定因素对员工的表现进行考核的评价方法。绩效评价表法的具体操作是根据评价表上所列出的指标，对照被评价人的具体工作进行判断和记录。护理人员绩效考核评价表见附录四。

### 2) 排序法

排序法是评价者把同一部门或小组中的所有人员按照总业绩的顺序排列起来并进行比较的评价方法。例如，将病区中绩效最好的护士排在最前面，将绩效最差的护士排在最后面。

### 3) 比例分布法

比例分布法类似在一条曲线上进行等级区分，需要按照预定的比例将被评价者分布到相应的绩效等级上。例如，把一个病区内的护士分成4个等级，最好的5%放在优秀等级组中，良好的10%放在良好等级组中，较好的80%放在中等等级组中，最差的5%放在低于平均水平组中。此方法基于一个有争议的假设，即所有组织和部门中均有优秀、良好、中等、较差的员工分布。

### 4) 目标管理法

目标管理法是一种能够有效评价员工业绩的方法。目标管理法要求护理管理者与每一位护理人员共同制定一套便于衡量的具体工作目标，并定期与护理人员共同审查目标的完成情况。

### 5) 描述法

描述法是指采用描述性语言对护理人员所取得的进步和发展进行评价的方法。描述法没有统一的标准，在进行护理人员之间的评比时有一定的难度，在使用时应视评价目的和用途结合其他方法进行。描述法的应用对评价者的写作技巧和表达能力要求较高。

### 6) 关键事件法

关键事件法是将评价者在工作中的有效行为和无效或错误行为记录下来并作为评价依据的方法。当护理人员的某种行为对部门或组织的工作和效益产生无论是积极的还是消极的重大影响时即被称为关键事件。

### 7) 360°绩效评价

360°绩效评价又称全视角评价，是由被评价者的上级、同事、下级和（或）服务对象及被评价者本人等从多个角度对被评价者的工作业绩进行的全方位考核并予以反馈的方法（见图4-1）。

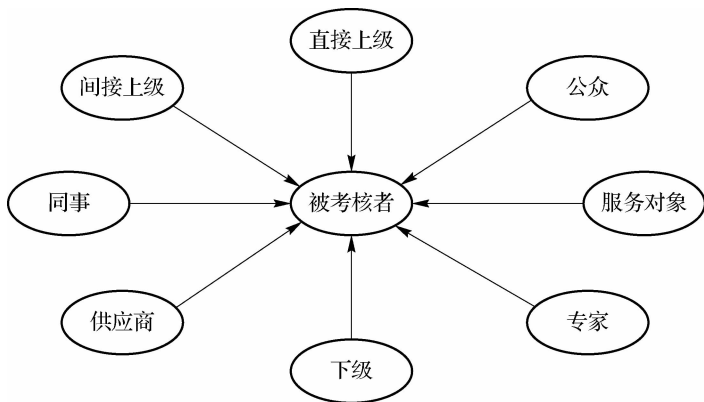


图 4-1 360°绩效评价

## 5. 绩效评价的实施

护理人员的绩效评价是一个系统的过程，绩效评价的实施一般由3个步骤组成：确定绩效标准、绩效考核和绩效评价结果反馈。

### 1) 确定绩效标准

护理人员的绩效评价必须与某一个固定的标准相比较才可能得出较公正的结果。绩效评价的标准一般包括两个方面的基本内容：一方面，明确被评价者应该做什么，这类指标包括工作职责、工作质量及一些相关指标；另一方面，明确被评价者应做到什么程度，其相应的指标可用具体的工作要求和表现标准描述。由于各指标评价对工作的影响存在一定程度的差异，因此，组织应给予每项岗位职务的各项评价指标以不同的权重，以反映各个具体工作要素的相对重要程度。

### 2) 绩效考核

绩效考核是组织绩效评价的关键环节，主要包括制订绩效评价实施计划，落实评价人员、确定评价对象和时间；比较选择科学、实用、操作性强的评价工具；将被考评的护理人员的实际工作表现与评价标准进行比较，评价信息的搜集、处理、分析、总结，并将评价结果向相关领导和部门报告等。

### 3) 绩效评价结果反馈

绩效评价结束后，护理管理者应将考评结果提供给人力资源部门，将其作为组织决策的依据。同时，护理管理者要将个人的评价结果告知被评价者本人。反馈绩效的目的除让被评价者了解自己的工作情况外，还可以促进护理管理者与护理人员一起分析工作中的不足并确定改进措施。护理管理者的反馈重点是既强调护理人员在工作中表现积极的一面，又必须就护理人员在工作中需要改进的方面进行讨论，并共同制订改进计划，以提高今后的工作绩效。

## 二、护理人员的薪酬管理

薪酬管理是护理人力资源管理的重要管理功能，其目的是为医院吸引、激励和留住有能力的护理人才。如何保证医院和部门具有相对公平的分配系统，通过薪酬体系有效调动护理人员的工作积极性，是医院和护理管理者长期以来不断探索的重要课题。

### 1. 薪酬的概念

薪酬（remuneration）是指组织根据员工在组织中做出的贡献所付给的相应回报。组织成员对组织的贡献包括员工在组织中实现的绩效，在工作中所付出的努力、时间，实践的学识、技能、经验与创造。

护士薪酬制度可反映医院的公平原则和对护士合法权益的保障，从而成为各级医院吸引和留住优秀护理人才，对护理人员进行长期激励和约束的重要手段。

### 2. 薪酬的分类

从不同的角度，薪酬可以进行不同的分类。

#### 1) 直接经济薪酬和间接经济薪酬

根据货币的支付形式，薪酬可分为直接经济薪酬和间接经济薪酬。

(1) 直接经济薪酬：指组织以工资、薪水、佣金、奖金和红利等形式支付给员工的全部薪酬。

(2) 间接经济薪酬：又称福利，包括直接薪酬以外的各种形式的经济补偿，如组织为员工提供的各种福利、休假、保险等内容。

#### 2) 固定薪酬和浮动薪酬

从护士绩效考评的角度看，薪酬可分为固定薪酬和浮动薪酬。

(1) 固定薪酬：一般包括基本工资、津贴和福利等。

(2) 浮动薪酬：主要包括奖金、佣金等短期激励手段和员工长期服务年金、员工股票等。

### 3. 薪酬管理的原则



薪酬管理需要遵循以下原则：

#### 1) 按劳付酬原则

按劳付酬是指医院对护士所从事的护理工作应该以劳动为尺度计算薪酬。按劳分配是社会主义的经济规律，因此，按劳付酬原则是组织薪酬管理的首要原则。

#### 2) 合法原则

合法原则要求医院在制定护士薪酬制度、设计薪酬方案时要按照国家现行人事、劳动与社会保障政策、法律法规，如《中华人民共和国劳动法》《中华人民共和国劳动者权益保护法》等的有关要求进行。

#### 3) 公平原则

公平是薪酬管理系统的基础，公平原则要求医院的薪酬体系所体现的护士薪酬水平应与护理岗位的工作性质、工作量与工作质量相匹配。分配公平包含两层含义：客观公正性和主观公正感。

#### 4) 经济原则

薪酬管理的经济原则是指医院在进行薪酬设计时除考虑本组织薪酬系统的竞争性、激励性等因素外，还必须考虑医院的运作情况，因为员工的加薪就意味着组织人力成本的上升。

#### 5) 竞争原则

薪酬管理的竞争原则是指医院护理人员的薪酬标准要在社会上和护理人才市场中具有吸引力，使医院能够招聘到需要的护理人才，同时留住优秀的护理人才。医院要想获得具有竞争力的护理人才，就必须制定出一套对护理人才具有吸引力并在行业中具有竞争力的薪酬制度。

#### 6) 激励原则

薪酬管理的激励原则是指薪酬分配要在医院内部各类护理工作岗位、各级护理职务的薪酬水准上适当拉开差距，真正体现护士的薪酬水平与其对医院和部门贡献的大小的关系。薪酬管理的激励原则可使医院的薪酬系统充分发挥其激励作用。

图文

某医院病区护士薪酬设计

## 【思考与练习】

### 一、选择题

1. 护理人力资源管理的核心是( )。
 

A. 提高工作效率	B. “以患者为中心”的护理服务目标
C. 降低护理成本	D. 减少护理差错
E. 提高护理服务质量	
2. 按照《综合医院组织编制原则（试行草案）》的规定，医院的护理人员占卫生技术人员总数的( )。
 

A. 25%	B. 35%	C. 45%
D. 50%	E. 55%	

3. 某医院普通外科共有床位数 50 张, 医院给该科室配备了 12 名医生和 20 名护士, 该医院配备护士的依据是( )。

- A. 医护比为 1:2
- B. 床位与病房护理人员之比为 1:0.4
- C. 按照工作量法计算
- D. 按照平均工时表计算
- E. 护医比为 0.6:1

4. 按照《综合医院组织编制原则(试行草案)》, 需要配备护理副院长兼护理部主任 1 人、副主任 2~3 人的是( )。

- A. 300 张床位以上的医院
- B. 床位不足 300 张, 但医疗、教学、科研任务繁重的专科医院
- C. 300 张床位以下的医院
- D. 100 张床位以上的医院
- E. 100 张床位以上的科室

5. 排班时, 护理管理者要注意各班次护理人员的能力的相对均衡, 尽量缩小各班次护理人员在技术力量上的差距。这是护理人员排班的( )。

- A. 公平原则
- B. 效率原则
- C. 满足需求原则
- D. 结构合理原则
- E. 分层使用原则

6. 周排班法的特点不包括( )。

- A. 护士长可根据具体需要对护理人员进行动态调整, 做到合理使用护理人力资源
- B. 护理人员的值班安排周期短, 有一定的灵活性
- C. 费时费力
- D. 频繁的班次轮转使护士在对住院患者病情的连续了解方面存在一定的局限
- E. 省时省力

7. 最古老、最基本的人员遴选方法是( )。

- A. 笔试
- B. 面试
- C. 操作技能考核
- D. 心理测试
- E. 学历筛选

8. 护理专业毕业生小马在选择就业单位时放弃了待遇更好、更有发展前途的三甲医院, 而是选择了离家比较近的一家二级医院。影响小马做出这样的选择的原因是( )。

- A. 护士求职者的供需状况
- B. 医院的实力
- C. 护士的薪酬待遇
- D. 求职动机的强度
- E. 应聘者的个性偏好

9. 护理技术人员每年参加经认可的继续护理学教育活动的最低学分为( )。

- A. 10 分
- B. 15 分
- C. 20 分
- D. 25 分
- E. 30 分



10. 同等条件的护士在同等劳动强度下应获得同等的报酬，这是薪酬管理的( )。

- A. 按劳付酬原则                  B. 合法原则                  C. 公平原则  
D. 经济原则                          E. 竞争原则

## 二、思考题

1. 护理人力资源管理的职能有哪些？
2. 简述护理人员培训的目的与原则。
3. 组织在对护理人员进行绩效评价时应遵循哪些原则？