



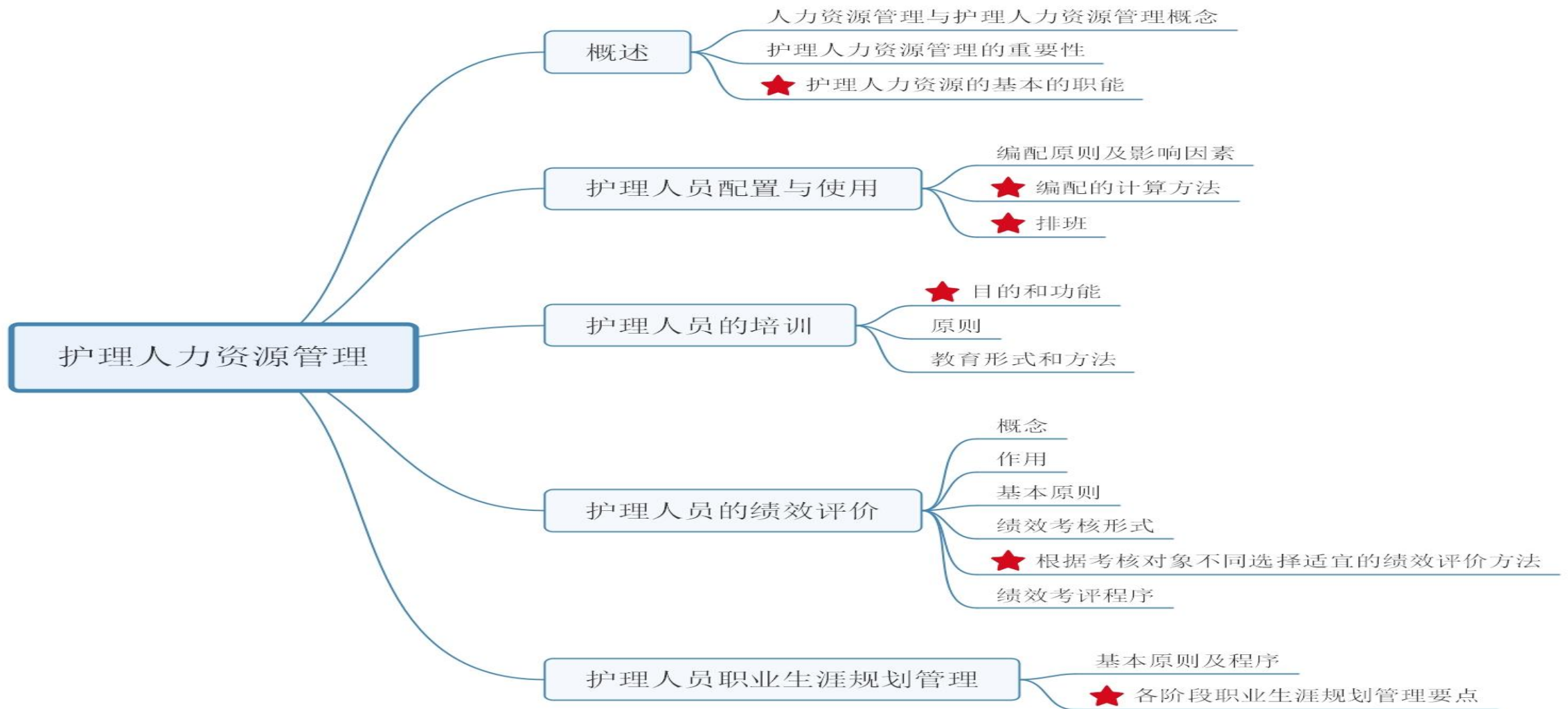
景德醫學高等專科學校

護理人力資源管理

饶静云 rjy2866038@163.com



学习内容





学习目标

- 1.掌握护理人员**配置原则**、**排班原则**及护理人员工作模式。
- 2.理解护理人力资源管理概念、护理人力资源管理目标、护理人力资源管理的职能及影响护理人员配置因素。
- 3.应用护理人员配置的原则计算人员配置并进行科学合理排班。





第一节 概述

- 一、护理人力资源管理的基本概念
- 二、护理人力资源管理目标
- 三、护理人力资源管理的基本职能



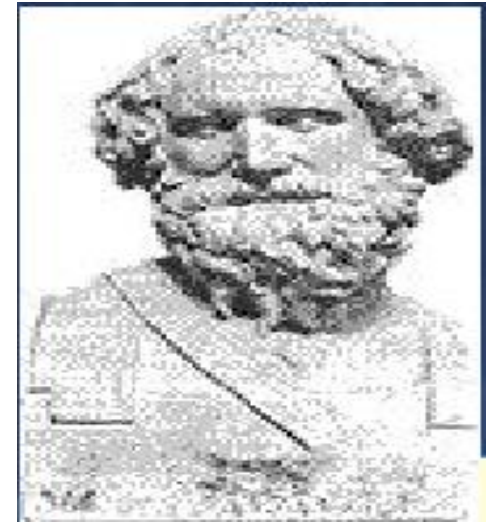


人力资源管理

彼得·德鲁克曾说：

“企业只有一项真正的资源--人。

管理就是充分开发人力资源以作好工作”





一、基本概念

1.人力资源又称劳动力资源：是依附于个体的经济资源，用以反映人所拥有的劳动能力，对组织的效益和发展具有积极作用的劳动能力总和。**是组织中第一资源，是管理过程中难度最大，最体现管理水平 and 艺术的管理对象。**

2.护理人力资源：指从事护理工作，具有一定护理知识技能和服务素质的各层次护理人员。





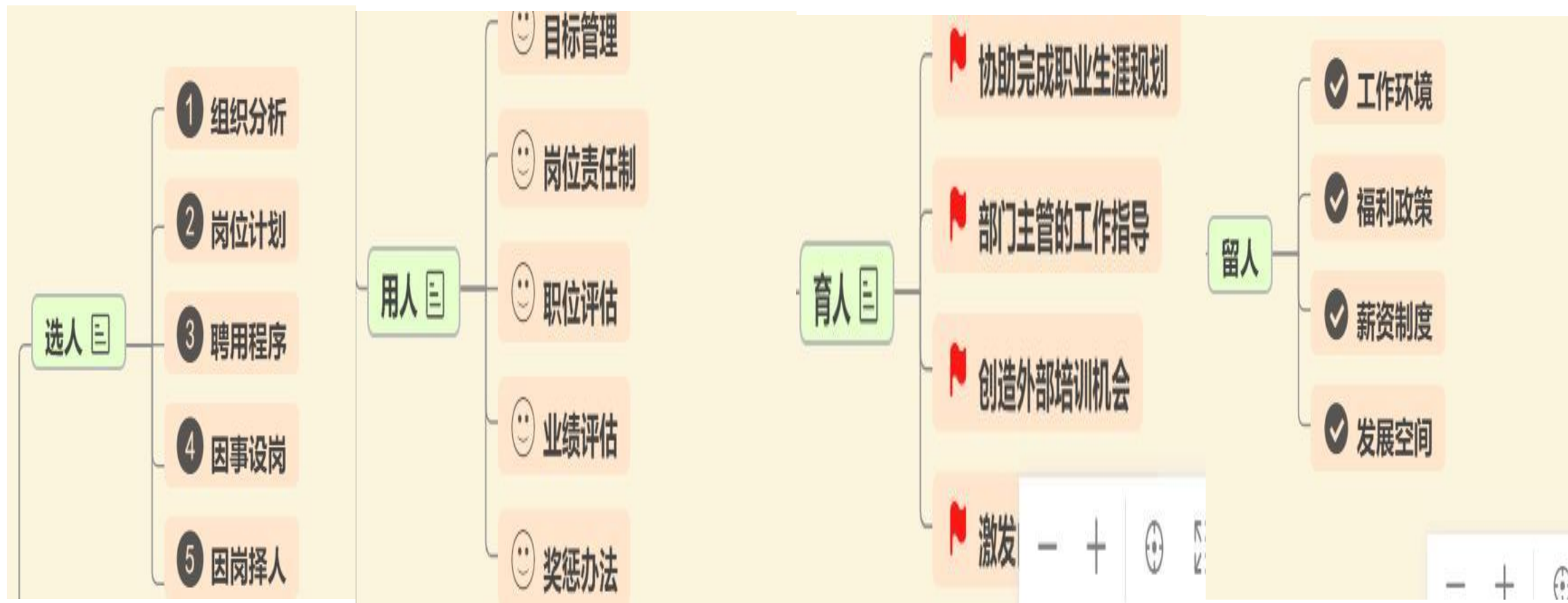
3.人力资源管理（HRA）：有效利用人力资源实现组织目标的过程。

包括两个主要内容：

一是吸引、开发和保持一个高素质的员工队伍。

二是通过高素质的员工实现组织使命和目标。





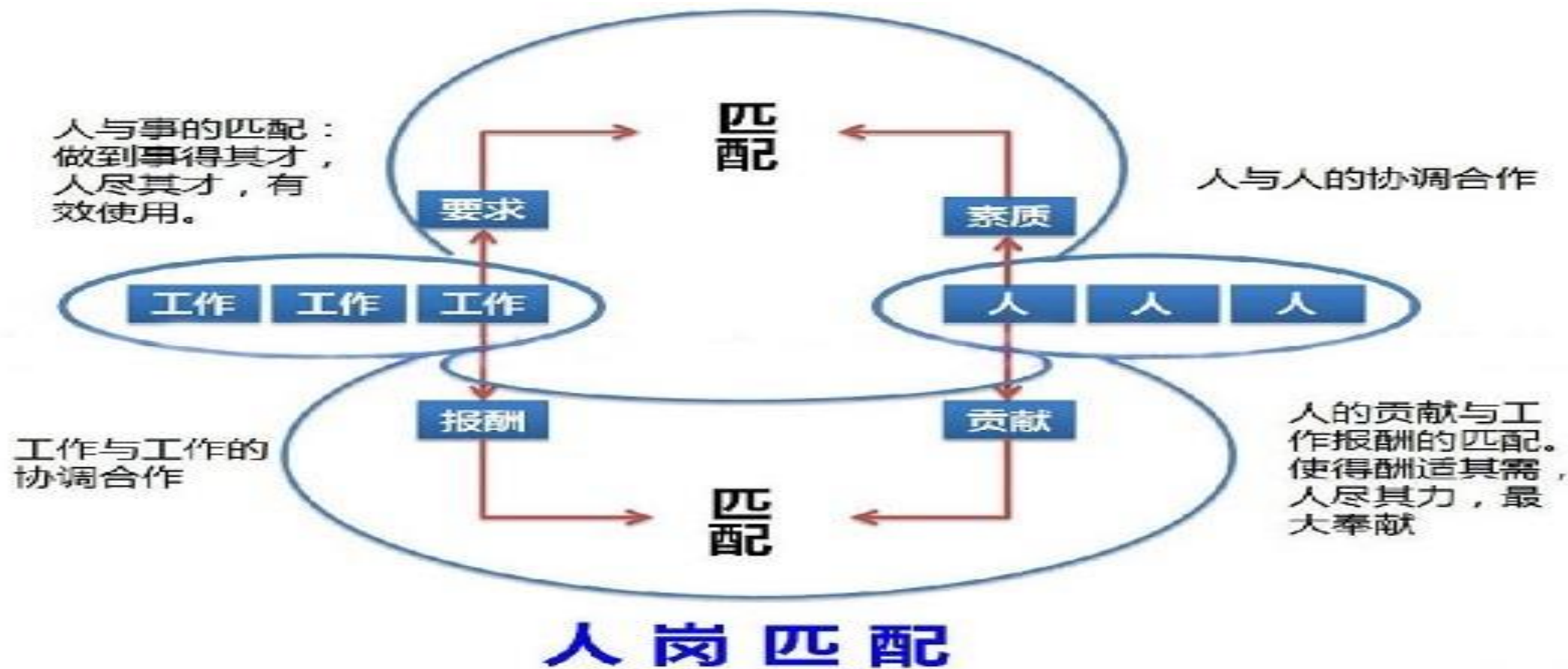


4. 护理人力资源管理：是人力资源的微观管理，是卫生服务组织利用护理学和相关学科的知识，对组织中的护理人员进行规划、培训、开发和利用的过程，从而达到实现组织目标，提高服务水平的目的。





二、护理人力资源管理目标





三、护理人力资源管理职能





第二节 护理人员配置及排班

一、护理人员配置

二、护理人员排班





第二节 人员的配置与排班

一、护理人员编配原则

人员配置原则

人员保障原则

结构合理原则

能级对应原则

成本效益原则

动态发展原则





一、护理人员编配原则

(一) 人员保障（功能需要）原则——主要原则

护理人员数量、质量、整体结构等各方面保证完成护理工作任务，满足病人的护理需要。

(二) 能级对应原则（分层使用原则）

护理人员的资质、能力、品格等与所担负的工作职责相对应，实现个人能力与具体岗位要求最佳匹配。做到人尽其才、才尽其用。





(三) 结构比例合理原则（全面掌握护理人员状况）

管理者与专业人员比例、职称比例、年龄比例、学历比例、临床与教学人员、科研人员等比例设置合理，形成合理人才梯队。满足工作需要并使各级各类人优势互补，各尽所能，高工作满意度。





一、护理人员编配原则

(四) 成本效益原则

人力资源管理根本目的是充分调动人的积极性，提高工作效率，降低人力成本。

(五) 动态发展原则

适应外部环境变化，调整工作安排。





练习

- **护理人员编配的主要原则是（ ）**
 - A.功能需要原则**
 - B.能级对应原则**
 - C.结构比例合理原则**
 - D.成本效率原则**





二、影响护理人员编配的因素

(一) 工作任务

是关键因素。如医学院附属医院的护理人员，不仅要承担临床护理工作，还要承担护理教学任务。因此，在编制这类护理人员时，不仅要增加其数量，还要提高其素质。

(二) 人员素质

在为护理团队编制素质较高的护理人员时，可适当减少人员数量，反之，则要增加人员。





(三) 工作环境

主要指医院自然环境、建筑特点和护理设备使用情况等。

(四) 管理水平

包括医院整体管理水平、护理管理水平、护理部门与其他相关部门间的配合协调程度等。





(五) 国家的政策法规

如关于护理人员的工作时间、休息、休假、培训要求等法律法规。

(六) 社会因素

如护理人才市场的供需情况、大众对医疗卫生的需求情况。





练习

- 影响护理人员编配的关键因素是（ ）
 - A.工作环境
 - B.管理水平
 - C.工作任务
 - D.人员素质





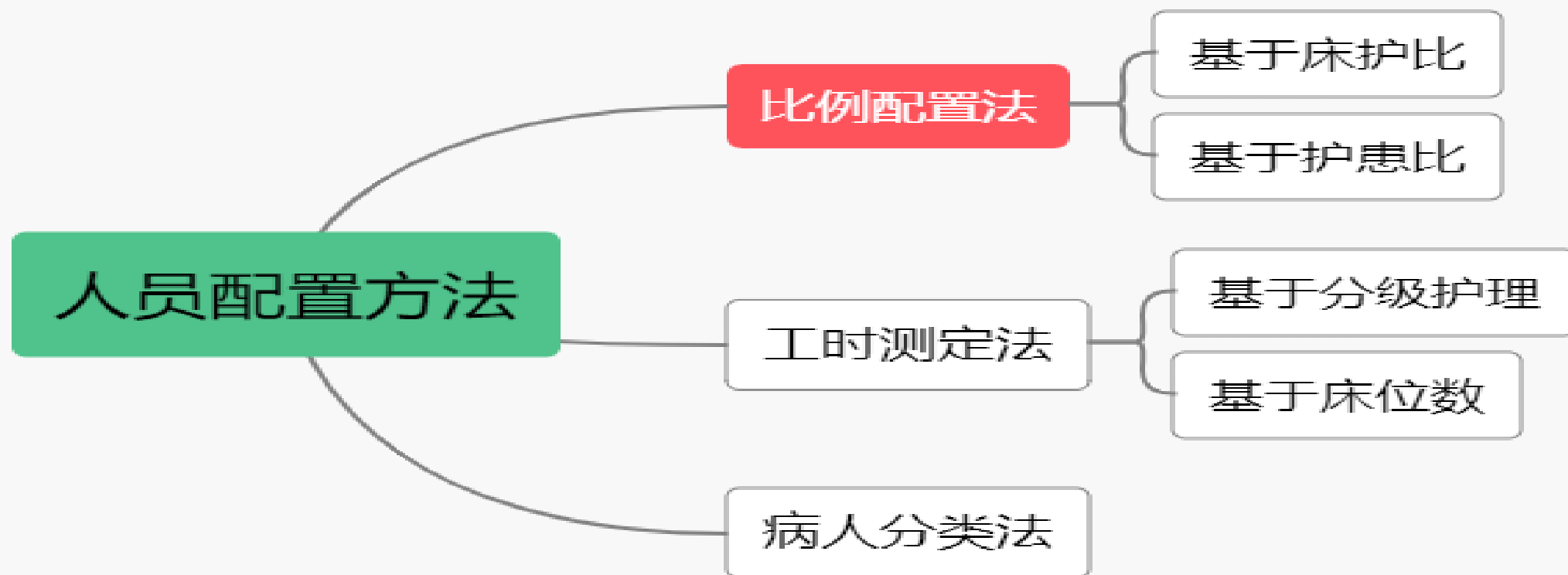
举例

火神山医院建成病房有1000张床位，请计算该医院工作人员最多是多少名？请计算卫生技术人员有多少名？护理人员是多少名？





三、护理人员配置方法





三、护理人员配置的计算方法

(一) 按卫生部《医院分级管理标准》配置

1989年卫生部《医院分级管理办法》（试行草案）和《综合医院分级管理标准》

表 各级医院护理人员编制基本标准

项目	标准		
	一级医院	二级医院	三级医院
总人数（床：职工）	1：1~1：1.4	1：1.4	1：1.6
卫生技术人员比例	80%	75%	72%~75%
护理人员与医投人员比例	38%	50%	50%
医师与护理人员之比	1:1	1:2	1:2
病床与病床护理人员之比	--	不少于1:0.4	1:0.4
护师级以上业务职称人员比例（占护理人员总数）	≥10%	≥20%	≥30%
护理员占护理人员总数	≤30%	≤25%	≤20%





(一) 卫生部《编制原则》计算编制

- 医院护理人员总编制的计算《编制原则》

医院病床数与工作人员的计算方法

- (1) 300张床位以下的医院, 按1:1.3~1:1.4 计算工作人员总数
- (2) 300~500张床位的医院, 按1:1.4~1:1.5 计算工作人员总数
- (3) 500张床位以上的医院, 按1:1.6~1:1.7 计算工作人员总数





(一) 护理人员编配的计算方法

表 医院各类人员比例

卫生技术人员	卫生技术人员分布						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		
70%~72%	25%	50%	8%	4.6%	4.4%	8%	8%~10%	8%~22%





500张床位:

医院工作人员 (1:1.4~1:1.5) : 750名

(卫生技术人员 (70%~72%) : 525~540名

护理人员(50%): 263~270名

医师 (25%) : 132~135名

行政管理人员 (8%~10%) : 60~75名





(一) 护理人员编配的计算方法

- 特殊科室的护理人员配置稍有不同

急诊护理人员与病床之比为1:100~1.5:100

急诊留查室护理人员与留查床位之比为1:2~1:3

ICU病房护理人员与监护床位之比为2:1~3:1

手术室护理人员与手术台之比为2:1~3:1





(一) 护理人员编配的计算方法

• 护理人员**职称比例**配置

(1) 一般病房

护师与病床之比为1:15~1:20；主管护师与病床之比为1:30~1:40。

(2) 特殊科室

手术室护师与手术台之比为1:2；主管护师与手术台之比为1:6~1:8。

ICU、CCU、血液透析病房等，护师与病床之比为1:3~1:4；主管护师与病床之比为1:4；**重症监护中心至少有1名副主任护师。**





某三级综合医院妇产科40张床位，ICU20张床位，请问：ICU及妇产科病房需配置多少护理人员？

妇科病房(1:0.4) 16名；

ICU病房护理人员与床位 (2:1~3:1) 应40~60名 。





(一) 护理人员配置的计算方法

- 护理工作量与人员数量配置

根据住院病房每名护理人员工作任务来配置。

表 每名护理人员负责的病床工作量

科别	每名护理人员负责的床位数		
	白班	小夜班	大夜班
内外科			
妇产科			
呼吸科	12~14	18~22	34~36
感染科			
眼、耳鼻喉科、口腔科			
皮肤科 中医科	14~16	24~26	38~42
儿科	8~12	14~16	24~26





(二) 工时测定法

- 根据分级护理的各级护理所需时间，求应编护士人数。

(公式-1)

$$\text{应编护士人数} = \frac{\text{各级护理所需时间总和}}{\text{每名护士每天工作时间}} + \text{机动数}$$

- 根据床位数，求应编护士人数。

$$\text{应编护士人数} = \frac{\text{床位数} \times \text{床位使用率} \times \text{平均护理时数 (分)}}{\text{每名护士每天工作时间 (分)}} + \text{机动数} \quad (\text{公式-2})$$





(二) 工时测定法

1. 根据分级护理要求计算护理人员编制

- **一级护理： 4.5小时/天**
- **二级护理： 2.5小时/天**
- **三级护理： 0.5小时/天**

间接护理时数为40张床平均13.3小时/天。





- **直接护理**：每日面对面直接为患者提供护理服务的护理活动，如晨间护理、输液、测量生命体征等。
- **间接护理**：指核对处理医嘱、输液前准备等为直接护理做准备的项目，以及晨会、交接班、书写记录、查阅病史等沟通协调工作所需要的护理活动。
-





- **卫生部规定各级医院病床使用率，一级医院 > 或等于60%；**
- **二级医院85% ~ 90%；**
- **三级医院大于或等于93%。**
- **每名护士平均每日工作时间为8小时（480分）。**
- **机动按17% ~ 20%计算，是对全年法定假日、护士产假、病假等缺勤补充**





练习

- **一级护理患者每人每天需要多少小时护理工作量 ()**
 - A. 5小时**
 - B. 4.5小时**
 - C. 2.5小时**
 - D. 0.5小时**





三、护理人员排班

(一) 护理人员排班原则

排班原则

满足患者需求原则

人性化原则

结构合理原则

效率原则

分层使用原则

弹性排班原则





三、护理人员排班

(二) 护理人员排班方法

1.周排班法：以一周为一个排班周期。

这种方法是我国大多数医院所采用的排班法。

特点：值班安排周期短，有一定灵活性但较为费时费力。

日期	4月1日	4月2日	4月3日	4月4日	4月5日	4月6日	4月7日
姓名 病人床号	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日
(A组组长) 1-8	A1	A1	休	休	A1	A1	A1
王 9-16	A1	A1	A1	A1	休	休	A1
时 17-25	A1	A1	A1	A1	休	A1	休
冯 (B组组长) 26-33	A2	A2	A2	A2	A2	休	休
许 34-42	A2	A2	休	休	A2	A2	A2
韦 43-50	休	休	A2	A2	A2	A2	A2
张	N	休	休	A2	A1	A1	P
金	P	N	休	休	A1	办	办
夏	P	P	N	休	休	A2	A1
徐	A2	P	P	N	休	休	A2
甘	办	A2	P	P	N	休	休
焦	休	办	A2	P	P	N	休
吴	休	休	A1	A1	P	P	N
陈	休	休	办	办	办	P	P
(护工)	D1	D1	休	休	D1	D1	D1
霍红 (护工)	D2	D2	D2	D2	休	休	D2
冯程 (护士长)	日	日	日	日	日	休	休





(二) 护理人员排班方法

2. 周期性排班法：又称周期性排班法

一般以2~4周为一个排班周期。

特点：排班模式相对固定，

满足护理工作同时兼顾

护士个人需要。

日期	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
刘芳	A	P	N	休	A	A	P	N	休	A	A	P	N	休	A	A	P	N	休	A	A	P	N	休	A	A	P	N	休	A	A
鲍生侠	P	N	休	A	A	P	N	休	A	A	P	N	休	A	A	P	N	休	A	A	P	N	休	A	A	P	N	休	A	A	P
衡格格	N	休	A	A	P	N	休	A	A	P	N	休	A	A	P	N	休	A	A	P	N	休	A	A	P	N	休	A	A	P	N
沈晓薇	休	A	A	P	N	休	A	A	P	N	休	A	A	P	N	休	A	A	P	N	休	A	A	P	N	休	A	A	P	N	休
欧婷婷	A																														
马越	主																														
丁艳	药																														
陈会红																															





(二) 护理人员排班方法

3. 自我护理排班法:

依据个人需要选择班次,
较难推行。

姓名 \ 日期	日	日	日	日	日	日	日
	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日





(二) 护理人员排班方法

4.A P N 连续排班方式



A 8:00—16:00



P 16:—24:00



N 0—8:00

优点：减少交班次数；加强P、N班薄弱环节中的人员力量；在A班各P班均由高年资护士担任组长，对疑难、危重病病人的护理把关，充分保证护理安全；有利于护士安排自己工作。

缺点：N班时间较长，护士可能疲劳；不适于护理人力资源不足的科室。





(二) 护理人员排班方法

5. 功能制排班法:

依据工业流水作业方式对护理人员进行分工。

优点：分工明确，工作效率较高；

缺点：岗位和职责不分层级，班次不连续，交换班频繁，不利于全面掌握病人整体情况。

制排班表

日期 姓名	4-1	4-2	4-3	4-4	4-5	4-6	4-7
护士 1	办公	治疗	中班	小夜	大夜	休	休
护士 2	中班	小夜	大夜	休	休	休	办公
护士 3	小夜	大夜	休	休	休	办公	治疗
护士 4	大夜	休	休	休	办公	治疗	中
护士 5	休	总务	办公	中	治疗	中	小夜
护士 6	休	休	治疗	办公	中	小夜	大夜
护士 7	休	休	总务	治疗	小夜	大夜	休
护士 8	总务	中	小夜	大夜	休	休	休
护士长							

备注：办公、治疗、总务班：8—11:30, 14:00—17:30;
中班：11:30—14:30;
小夜：17:30—0:00, 大夜：0:00—8:00





功能制与责任制排班模式比较

项目 模式	交班次 数	护士责任	病人知 晓护士	护士积极 性和能动 性	护士考核	护理工作 满意度
功能制	5	不明	刻意交 代	较低	到科室	较高
责任制	3	明确	自然知 晓	较高	到个人	更高

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10





小结

人员配置原则

人员保障原则

结构合理原则

能级对应原则

成本效益原则

动态发展原则

排班原则

满足患者需求原则

人性化原则

结构合理原则

效率原则

分层使用原则

弹性排班原则



